
BACHELORARBEIT

Frau
Anna Lena Spielberger

Chancen der Individualhotellerie gegenüber der
Kettenhotellerie vor dem Hintergrund aktueller
Trends im Bereich Going green

2016

BACHELORARBEIT

Chancen der Individualhotellerie gegenüber der
Kettenhotellerie vor dem Hintergrund aktueller
Trends im Bereich Going green

Autor/in:

Frau Anna Lena Spielberger

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM13wT5-B

Erstprüfer:

Prof. Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:

Hermann Liebert

Einreichung:

Hinterglemm, 16.06.2016

BACHELOR THESIS

Chances of privathotels in comparison to chainhotels in regard to current “going green” trends

author:
Ms. Anna Lena Spielberger

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM13wT5-B

first examiner:
Prof. Heinrich Wiedemann

second examiner:
Hermann Liebert

submission:
Hinterglemm, 16th June 2016

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Spielberg, Anna Lena

Thema der Bachelorarbeit: Chancen der Individualhotellerie gegenüber der Kettenhotellerie vor dem Hintergrund aktueller Trends im Bereich Going green

Topic of thesis: Chances of privathotels in comparison to chainhotels in regard to current "going green" trends

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass die Kettenhotellerie immer mehr Marktanteile gegenüber der Individualhotellerie gewinnt und dass das Thema Nachhaltigkeit in der Hotellerie eine immer größere Rolle spielt. Die vorliegende kompilatorische Bachelorarbeit beschreibt Chancen der Individualhotellerie gegenüber der immer stärker werdenden Kettenhotellerie im Bereich Nachhaltigkeit. Zunächst werden theoretische Grundlagen im Hotelgewerbe geschaffen. Anschließend wird der Begriff Nachhaltigkeit mit seinen drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales definiert. Das nächste Kapitel beschreibt verschiedene Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung in der Hotellerie nach den drei Dimensionen gegliedert. Im Weiteren werden auf Grundlage der ersten beiden Kapitel die Chancen und möglichen Vorteile der Individualhotellerie gegenüber der Kettenhotellerie ausgearbeitet. Das Ergebnis der Auswertung ist, dass sich Individualhotels mit der richtigen Strategie und einem überzeugenden, ganzheitlichen Konzept einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können. Nur wer mit Nachhaltigkeit bei seinen Gästen überzeugen kann und sich ein „Gesicht in der Masse“ verschafft hat gute Chancen am Markt. Die Ökonomie des Unternehmens darf dabei nie außer Acht gelassen werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Hotelgewerbe.....	4
2.2 Unterscheidung Individual - und Kettenhotellerie	5
2.2.1 Allgemeine Merkmale.....	5
2.2.2 Marktanteile	9
2.2.3 Möglichkeiten im Wettbewerb	11
2.3 Dimensionen der Nachhaltigkeit.....	12
2.4 Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Hotellerie.....	14
3 Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung in der Hotellerie.....	19
3.1 Ökologische Entwicklung	20
3.1.1 Energieverbrauch und Ausstoß von Treibhausgasen	20
3.1.2 Wasserverbrauch.....	22
3.1.3 Lebensmittel	23
3.1.4 Abfallaufkommen	24
3.1.5 Biodiversität und Flächenverbrauch	25
3.2 Soziale Entwicklung	27
3.2.1 Arbeitsbedingungen	27
3.2.2 Gesundheit der Gäste	29
3.2.3 Kultur in der Tourismusregion	30
3.2.4 Corporate Citizenship.....	31
3.3 Ökonomische Entwicklung	32
3.3.1 Regionale Lieferanten und Mitarbeiter	32
3.3.2 Branchenorientierte Labels/ Siegel.....	33
3.3.3 Langfristiger Geschäftserfolg	34
4 Chancen der Privathotellerie gegenüber der Kettenhotellerie im Bereich Nachhaltigkeit.....	36
4.1 Hotelkooperationen	36
4.2 Individualität.....	38
4.3 Entscheidungsfreiheit.....	40

4.4	Stammgäste.....	41
4.5	Ganzheitlichkeit.....	42
4.6	Regionalität.....	43
5	Schlussbetrachtung.....	45
5.1	Zusammenfassung.....	45
5.2	Ausblick	46
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abkürzungsverzeichnis

DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
IHA	Hotelverband Deutschland
LOHA	Lifestyle of health and sustainability
NGO	Nichtregierungsorganisationen
OENH	ökonomische Nachhaltigkeit
ÖNH	ökologische Nachhaltigkeit
SNH	soziale Nachhaltigkeit

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktanteil der Kettenhotellerie 2013.....	9
Abbildung 2: Der Anteil der Kettenhotellerie	10
Abbildung 3: Das Nachhaltigkeitsdreieck.....	13
Abbildung 4: Bedeutung von nachhaltigem Tourismus in Deutschland 2014...	16
Abbildung 5: Herausforderungen der Nachhaltigkeit im Gastgewerbe.....	18
Abbildung 6: Nachhaltigkeitsdimensionen der Hotellerie und Gastronomie	19
Abbildung 7: Dimensionen und Handlungsfelder	47

1 Einleitung

„Betrachte die Sonne. Sieh den Mond und die Sterne. Erkenne die Schönheit der Natur. Und dann denke nach.“ (Hildegard von Bingen)

Das Thema Nachhaltigkeit ist ein zentrales Anliegen für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Immer mehr Menschen sind sich ihrer Verantwortung für jetzige und künftige Generationen bewusst. Sie wollen Rücksicht nehmen auf die natürlichen Ressourcen, die Stabilität wirtschaftlicher Zusammenhänge und die Schaffung fairer Lebensbedingungen. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der voranschreitenden Globalisierung und der weltweiten Verflechtung.¹

Nachhaltigkeit wurde erstmals 1987 im Brundtlandbericht, den die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) entwickelte, konzipiert und schriftlich fixiert. Er war der Anstoß für erste weltweite Aufmerksamkeit und Diskussion für dieses Thema. In diesem Bericht heißt es: Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. Dieser Satz sagt aus, dass eine nachhaltige Entwicklung heutige Bedürfnisse befriedigen soll, jedoch in einem Maß, dass künftige Generationen ihre Bedürfnisse ebenfalls befrieden können und die Möglichkeit haben ihren Lebensstil frei zu wählen.²

Mit diesem gesteigerten Bewusstsein der Gesellschaft muss sich jede Branche befassen und darauf reagieren. Der Trendforscher Eike Wenzel brachte erstmals den Begriff „Lohas“ (Lifestyle of health and sustainability) hervor, welcher Menschen die sich bewusst ernähren und nachhaltig konsumieren, beschreibt. Durch verschiedene Faktoren wie z.B. Klimawandel, Rohstoffknappheit, Energiewende, multipolare Welt und erhöhtes Gesundheitsbewusstsein wird die Zahl dieser Menschen laut seiner Prognose immer weiter ansteigen. Der Konsument und Tourist 2020 wird ein Loha sein. Diese Gäste sind keinesfalls konsumfeindlich aber durch ihren besonders ausgeprägten ernährungs- und ressourcenbewussten Lebensstil

¹ Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft: www.bmel.de [Stand 09.04.16]

² Vgl. Burschel, Losen, Windl, 2004, S. 20

überaus anspruchsvoll. Diese neue Zielgruppe stellt alle Märkte, auch den Tourismus vor neue Herausforderungen.³

In der Hotelbranche ist es so, dass große Kettenhotels, im Gegensatz zu Privathotels, oftmals leichter auf diese neuen Entwicklungen eingehen und darauf reagieren können. Gründe hierfür sind, dass sie im Gegensatz zu den Privathotels einige entscheidende Vorteile wie z.B. ein größeres Budget und eine große Macht am Markt haben. Es sollte jedoch auch Privathotels mit der richtigen Strategie möglich sein, sich einen Wettbewerbsvorteil mit nachhaltigen Trends zu verschaffen. Ob das möglich und umsetzbar ist, soll in folgender Bachelorarbeit herausgefunden, analysiert und bewertet werden.

Die Bachelorarbeit ist wie folgt aufgebaut und strukturiert. Am Anfang der Arbeit werden theoretische Grundlagen geschaffen. Zunächst wird das Hotelgewerbe im Allgemeinen definiert. Anschließend wird eine Unterscheidung zwischen Privat- und Kettenhotellerie nach allgemeinen Merkmalen, den jeweiligen Marktanteilen und nach Möglichkeiten im Wettbewerb vorgenommen. Das ist relevant, um später bei den Chancen der Privathotels auf die in den theoretischen Grundlagen aufgezeigten Unterschiede aufzubauen. Der nächste Punkt ist die Begriffsklärung der drei Säulen der Nachhaltigkeit: der Ökologie, der Ökonomie sowie dem sozialen Aspekt. Um den Punkt theoretische Grundlagen sinnvoll abzuschließen wird nun noch auf die Bedeutung der Nachhaltigkeit speziell in der Hotellerie eingegangen.

Der nächste Gliederungspunkt zeigt die Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung in der Hotellerie auf. Diese werden nach den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gegliedert. Als erstes werden Beispiele für ökologische Nachhaltigkeit wie Energieverbrauch, Wasserverbrauch, Abfallaufkommen und Biodiversität genannt. Dann folgen Beispiele für soziale Nachhaltigkeit wie Arbeitsbedingungen, die Gesundheit der Gäste, die Kultur in der Tourismusregion und das Einführen von Corporate Citizenship. Zuletzt werden noch Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung im ökonomischen Bereich genannt. Beispiele hierfür sind: die Wahl regionaler Lieferanten und Partner, langfristiger Geschäftserfolg und die Einführung von Umweltlabels.

³ Vgl. Allgemeine Hotel- und Gastronomiezeitung, Nr. 09/2016, S.9

Nun wird herausgearbeitet welche Chancen die Individualhotellerie im Vergleich zur Markenhotellerie im Bereich Nachhaltigkeit hat. Die aufgeführten Chancen sind zunächst allgemein gehalten und dann wird speziell auf eine nachhaltige Entwicklung eingegangen.

Der letzte Punkt der vorliegenden Arbeit ist eine Zusammenfassung so wie ein Ausblick in die Zukunft.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, zunächst einen Überblick zu verschaffen in welchen Bereichen die Hotellerie überhaupt eine nachhaltige Entwicklung fördern kann. Anschließend soll aufgezeigt werden welche Chancen Privathotels sich gegenüber der starken Kettenhotellerie in diesem Bereich verschaffen kann.

Diese Arbeit erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, es werden lediglich Möglichkeiten und Chancen genannt die bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung fördernd sind.

Die Bachelorarbeit wird kompilatorisch bearbeitet. Zunächst werden durch die Literatur theoretische Grundlagen geschaffen und herausgefunden welche Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung es in der Hotellerie gibt und welche für die Bachelorarbeit relevant sind. Auf dieser Basis dieser Grundlagen und bereits existierender Informationen werden anschließend die Chancen der Individualhotellerie gegenüber der Markenhotellerie herausgearbeitet.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Hotelgewerbe

Grundsätzlich ist zu sagen, dass Hotels touristische Betriebe sind. Durch die Teilnahme am Tourismus hat der Reisende vorübergehend seinen persönlichen Haushalt verlassen. Die Bedürfnisse nach Wohnen und Nahrung müssen daher außerhalb des eigenen Haushaltes befriedigt werden. Dafür gibt es spezielle Beherbergungs- und Bewirtungsbetriebe. Da die Bedürfnisse der Reisenden nach Nahrung und Wohnen sehr unterschiedlich sind gibt es auch verschiedenste Betriebe dieser Art. Alle haben jedoch die Funktion diese Bedürfnisse kurzfristig zu decken sowie ggf. weitere Leistungen anzubieten die zum Rahmen eines touristischen Vorgangs gehören.⁴

Das Beherbergungsgewerbe wird noch in Hotellerie und Parahotellerie gegliedert, wobei die Hotellerie das Kernstück des Beherbergungsgewerbes ist, denn die Hotellerie bietet den Reisenden eine Ganzheit an touristischen Leistungen an. Dazu gehören wie oben bereits erwähnt alle Beherbergungs-, Bewirtungs-, und Komplementärleistungen, die den kompletten Bedarf während des Aufenthaltes decken. Zur klassischen Hotellerie zählen: Hotel, Hotel garni, Motel, Pension, Rasthof, Hostel, Kurhotel usw.. Die Parahotellerie hingegen deckt nur die Beherbergungsleistungen ab, die anderen Leistungen werden eingeschränkt oder gar nicht angeboten. Beispiele für Parahotellerie sind: Erholungs- und Ferienheime, Campingplätze, Privatzimmer, Ferienhäuser/ -wohnungen, Hütten und Jugendherbergen. In folgender Arbeit wird hauptsächlich auf das Kernstück, die Hotellerie eingegangen.⁵

Der Deutsche Hotel und Gaststättenverband (DEHOGA) definiert den Begriff Hotel wie Folgt: Ein Hotel ist ein Beherbergungsbetrieb, in dem eine Rezeption, Dienstleistungen, tägliche Zimmerreinigung, zusätzliche Einrichtungen und mindestens

⁴ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 2ff

⁵ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 2ff

ein Restaurant für Hausgäste und Passanten angeboten wird. Ein Hotel sollte über mehr als 20 Gästezimmer verfügen.⁶

2.2 Unterscheidung Individual - und Kettenhotellerie

2.2.1 Allgemeine Merkmale

Grundsätzlich gibt es in der Hotellerie zwei unterschiedliche unternehmerische Konzeptionen: das individuell vom Einzelunternehmer (oder seiner Familie) geführte Hotel (Individualhotellerie, Privathotellerie, mittelständische Hotellerie) sowie das von einer Konzernzentrale gesteuerte und von einem Manager geführte Hotel. Demnach werden **Individual- und Kettenhotels** unterschieden.⁷

Individualhotels sind i.d.R. Eigentümerbetriebe oder Pachtbetriebe. Sie sind charakteristisch für Deutschland und den westlichen Teil Europas. Bei Individualhotels handelt es sich vorwiegend um kleine und mittlere Unternehmen. Beim Eigentümerbetrieb obliegt Eigentum, Kapital sowie die Geschäftsführung dem Hotelier in einer Person. Beim Pachtbetrieb sind Eigentümer und Inhaber unterschiedliche Personen. Der Eigentümer ist der Verpächter und ist nicht an der Betriebsführung beteiligt. Die Führung des Betriebes erfolgt durch den Inhaber. Die Einzelunternehmer tragen außerdem die volle Verantwortung, das volle Risiko und die volle Haftung für den Erfolg des Unternehmens. Dominant sind Individualhotels vor allem im unteren und mittleren Qualitäts- und Preissegment.⁸

Unter der **Kettenhotellerie** versteht man die Summe der Hotels einer Hotelgesellschaft (Hotelkonzern, Hotelkette) die unter einheitlicher Leitung (Zentrale) geführt werden. Sie verfolgt eine einheitliche Konzeption wie eine Marke, daher wird auch oft von Markenhotellerie gesprochen.⁹

⁶ Vgl. DEHOGA, www.dehoga-bundesverband.de, [Stand 09.05.2016]

⁷ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 12ff

⁸ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 12ff

⁹ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 12ff

Unter einer Marke versteht man in diesem Zusammenhang einen Namen, einen Begriff, ein Zeichen, ein Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination all dieser Dinge. Diese Bestandteile dienen der Kennzeichnung von Produkten oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und zur Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten.¹⁰

Die Hotels eines Konzerns sind in der Organisation, im Kapital und i.d.R. auch juristisch miteinander verbunden. Daher ist die wirtschaftliche Selbstständigkeit oft ganz oder teilweise eingeschränkt. Geführt werden die Markenhotels von einem Manager, der vom Eigentümer angestellt wird. Dies hat zur Folge, dass die Bereiche Kapital/ Eigentum und Geschäftsführung/ Management getrennt sind, was zu einer Funktionsentkopplung führt. Kettenhotels können als Eigentümerbetriebe (i. S. von Filial-Betrieben), Pachtbetriebe, Franchisebetriebe oder im Managementvertrag geführte Betriebe existieren.¹¹

Für den DEHOGA und den Hotelverband Deutschland (IHA) muss die **Markenhotellerie** folgende Merkmale aufweisen:¹²

- Sie müssen über mindestens 4 Hotels verfügen
- Ein Hotel muss sich zumindest in Deutschland befinden
- Operieren mit einer eigenen Dachmarkenstrategie am deutschen Hotelmarkt, die sich u.a. im Hotelnamen zeigt

Beide Konzeptionsformen haben ihre Vor- und Nachteile auf die nun genauer eingegangen wird.

In der **Privathotellerie** hat der Unternehmer alleinige Entscheidungsfreiheit und kann seine Vorstellungen und Visionen umsetzen. Der Inhaber erhält zudem den gesamten Gewinn. Er haftet jedoch in vollem Umfang, auch mit seinem Privatvermögen. Im Gegensatz dazu muss sich der Manager eines **Kettenhotels** an bestimmte Vorgaben und Standards, die die Marke vorschreibt, halten und kann

¹⁰ Vgl. Gruner, 2008, S.230f

¹¹ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 12ff

¹² Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 12ff

seine persönlichen Ziele nicht so einfach so umsetzen bzw. verfolgen. Er hat jedoch auch kein so hohes unternehmerisches Risiko, da dieses auf die Kette verteilt werden kann. Der Geschäftsführer haftet auch nicht mit seinem Privatvermögen.¹³

Ein **Privathotel** ist stark von der Persönlichkeit des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie geprägt wodurch eine persönliche Atmosphäre herrscht. Auch die Präsenz der Unternehmensführung im Haus ist für viele Gäste ein positiver Aspekt und ein Qualitätsmerkmal. Auf diese Weise kann der Inhaber schneller und individuell auf Gästewünsche reagieren. Das hat jedoch auch zur Folge, dass der Unternehmer Aufgaben kaum teilen oder delegieren kann. Deshalb ist seine ständige Anwesenheit vor Ort, je nach Größe des Hauses, fast Pflicht. Auf Dauer ist er dann jedoch oft mit dem Tagesgeschäft überlastet und hat wenig Zeit sich mit der strategischen Herangehensweise des Hotelmanagements zu beschäftigen. Durch den persönlichen Bezug des Unternehmers zu seinem Hotel hat das betriebswirtschaftliche Denken nicht immer Vorrang.¹⁴

Das ist in **der Markenhotellerie** völlig anders. Hier steht das betriebswirtschaftliche und strategische Denken im Vordergrund. Durch ein gestaffeltes Management in Top-, Middle-, und Lower- Management können Arbeiten gut geteilt und delegiert werden. Damit werden alle Managementebenen entlastet. Ausgeprägte Hierarchien führen aber auch dazu, dass es lange dauert bis Entscheidungen getroffen und dann umgesetzt werden. Kettenhotels ist es daher oft nicht möglich schnell und individuell auf Gästewünsche oder Beschwerden zu reagieren.¹⁵

Eine weitere Abgrenzung die heutzutage zusätzlich noch häufig gemacht wird, ist die **Hotelkooperation**. Dieser Form können sowohl Individualhotels als auch Kettenhotels angehören. Hier schließen sich rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Hotels unter einer Dachmarke zusammen. So können sie in einigen Bereichen Synergieeffekte erzielen um kostengünstiger zu arbeiten und die leichter gewon-

¹³ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 12ff

¹⁴ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 12ff

¹⁵ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 12ff

nene, größere Aufmerksamkeit und Bekanntheit für eine gute Marktpositionierung nutzen.¹⁶

Die Felder sowie die Intensität der Kooperationen können sehr unterschiedlich sein. Auf folgenden Feldern kann zusammengearbeitet werden: Erfahrungsaustausch, Marketing (Marktforschung, Produktgestaltung, Werbung, PR-Maßnahmen, Vertrieb, Reservierung), Einkauf und Aus- und Weiterbildung.¹⁷

Die Intensität der Zusammenarbeit wird in Stufen eingeteilt:¹⁸

- 1. Stufe: Informations- und Erfahrungsaustausch
- 2. Stufe: Gemeinsame Marktforschung (Beschaffung und Auswertung von Marktinformationen)
- 3. Stufe: Ausgliederung einer betrieblichen Funktion, z.B. Einkauf (Einkaufskooperation)
- 4. Stufe: Ausgliederung mehrerer betrieblicher Funktionen (Einkauf, Reservierung, Werbung, Schulungen)
- 5. Stufe: Bildung einer institutionellen Kooperationsführung im Hinblick auf die Professionalisierung des Managements der Kooperation
- 6. Stufe: Rechtliche Ausgliederung (GmbH, GmbH & Co. KG, e.V.)¹⁹

¹⁶ Vgl. Laux/ Soller 2008a, S.19 und Henschel 2008, S. 18

¹⁷ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 38

¹⁸ Vgl. Seitz, 1997, S. 90f

¹⁹ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 10f

2.2.2 Marktanteile

Folgende Abbildung zeigt den Marktanteil der Kettenhotellerie im Beherbergungsgewerbe in Deutschland 2013 nach Anzahl der Betriebe, Zimmer und Höhe des Umsatzes.

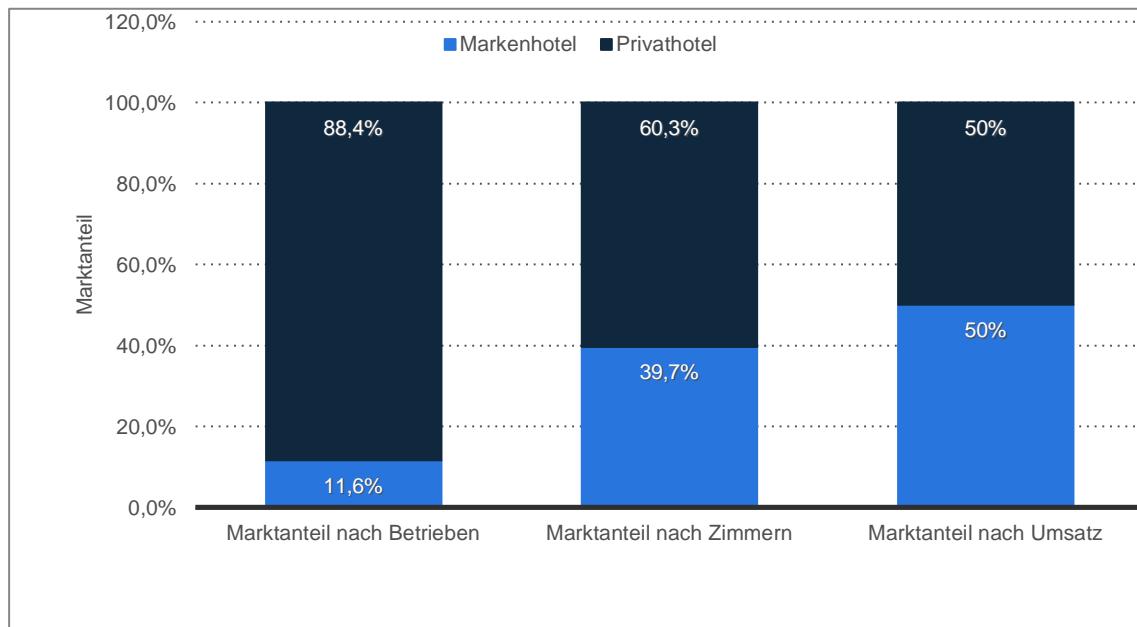


Abbildung 1: Der Anteil der Kettenhotellerie²⁰

Man sieht, dass die Kettenhotellerie einen relativ geringen Marktanteil bei den Betrieben im Verhältnis zu den Marktanteilen der Zimmer hat. Das bedeutet, dass Markenhotels eher große Betriebe sind die großteilig strukturiert sind. Privathotels haben im Vergleich dazu einen großen Marktanteil nach Betrieben, der Marktanteil nach Zimmern ist dagegen um einiges geringer. Daraus ist zu schließen, dass Individualhotels eher kleine bis mittelgroße, kleinteilig strukturierte Unternehmen sind. Der Umsatz hingegen ist bei beiden Betriebsarten gleich. Obwohl die Kettenhotellerie prozentual weniger Marktanteile nach Betrieben und Zimmern hat macht sie genauso viel Umsatz wie die Privathotellerie. Große Hotelkonzerne haben ihre Häuser in verschiedensten Ländern und können durch Abnahme großer Mengen (z.B. bei Lieferanten) und Zentralisierung verschiedenster Funktionen Kosten einsparen, was sich positiv auf den Gewinn auswirkt. Den somit erwirt-

²⁰ Hotelverband Deutschland 2013

schafteten höheren Gewinn können Markenhotels wiederum in die Instandhaltung bereits bestehender oder in die Investition neuer Hotels stecken.

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Anteil der Markenhotellerie am deutschen Hotelmarkt in den Jahren 2003-2013. Hier kann man gut sehen, dass die Markenhotellerie ständig wächst. Laut HOTOURL Hotel Consulting hat sich die Anzahl der von der Kettenhotellerie betriebenen Häuser in den letzten 25 Jahren versechsfacht. 1992 waren bereits 17 verschiedene internationale Hotelketten mit 176 verschiedenen Häusern in Deutschland vertreten. 2010 waren es 6 Ketten mehr- also 23- allerdings bei einer Steigerung um 446 Häuser (360%) auf 622.²¹ Das heißt, dass sich zwar nicht viel mehr Markenhotels in Deutschland niedergelassen haben, die Markenhotels die es bereits gab sich jedoch vergrößert haben und somit ihre Marke ausbauen und etablieren konnten. Ein wichtiger Grund für die Hoteliers von Individualhotels sich auf neue Trends einzustellen um wettbewerbsfähig zu bleiben.

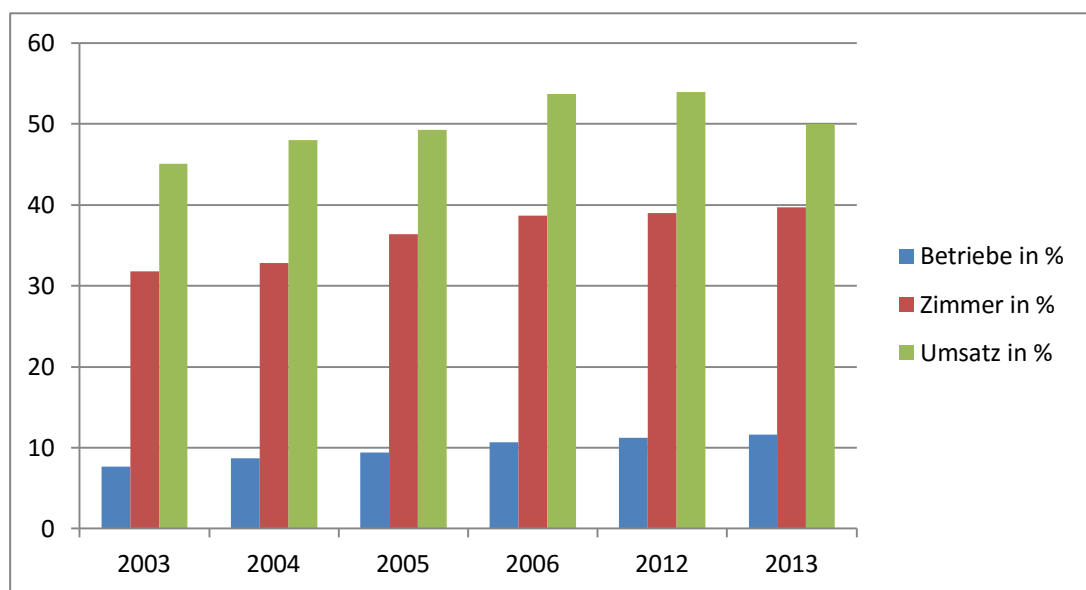


Abbildung 2: Der Anteil der Markenhotellerie²²

²¹ Hotel Consulting: www.hotelwebservice.com [Stand 14.04.2016]

²² Vgl. Hotelverband Deutschland, 2003-2013

2.2.3 Möglichkeiten im Wettbewerb

Ein weiterer Punkt nach dem die Individual- und die Kettenhotellerie in dieser Arbeit differenziert wird, ist die jeweiligen Möglichkeiten die sie im Wettbewerb haben, auszuloten.

Kettenhotels haben auf Grund ihrer Konzerngröße und dem Wert ihrer Marke bereits eine gute Grundlage um im Wettbewerb zu bestehen. Des Weiteren zentralisieren sie viele betriebliche Funktionen wie beispielsweise das Marketing um Kosten einzusparen. Für das Marketing, die Beobachtung der Konkurrenz oder die Entwicklungen am Markt haben sie dann sehr gut ausgebildete Mitarbeiter in den Konzernzentralen, die Spezialisten auf ihrem Gebiet sind. In der Individualhotellerie kommen diese Punkte auf Grund von Personal- und Budgetmangel sehr oft zu kurz. Außerdem lohnt es sich für kleine und mittlere Hotelbetriebe nicht eine eigene Marketingabteilung aufzubauen. Die Kosten, die dem Hotel damit entstehen, bringen keinen dementsprechenden Nutzen hervor. Denn ein Privathotel hat auf Grund der begrenzten Möglichkeiten und Leistungen oftmals gar nicht die Möglichkeit die breite Masse anzusprechen.²³

Kettenhotels bieten die gleiche Qualität und den gleichen Standard in allen Häusern: War ein Gast mit einem Hotel einer Hotelmarke zufrieden, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass er sich für diese Marke in einem anderen Land/ einer anderen Destination wieder entscheidet. Das bringt den Kettenhotels einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Demzufolge steht ein unzufriedener Gast der gesamten Marke skeptisch gegenüber.²⁴

Individualhotels haben oftmals langjährige Stammgäste. Durch persönlichen Kontakt des Inhabers mit diesen Gästen bekommt er ein direktes Feedback bezüglich der eigenen Hotelleistung. Auch die neuesten Trends und Gästewünsche von morgen können durch aktives Zuhören erfahren werden. Durch solche persönlichen Gespräche baut man die Kundenbindung noch weiter aus und hat eine gute Einschätzung seines Hauses.²⁵

²³ Vgl. Gruner/Lang/von Freyberg, 2012, S. 20ff

²⁴ Vgl. Gruner/Lang/von Freyberg, 2012, S. 20ff

²⁵ Vgl. Gruner/Lang/von Freyberg, 2012, S. 18

2.3 Dimensionen der Nachhaltigkeit

Eine einheitliche Definition über den Begriff Nachhaltigkeit zu finden ist sehr schwierig. Kaum ein Begriff wird auf so vielen Gebieten verwendet und definiert wie der Begriff der Nachhaltigkeit. Deshalb wird im Folgenden ein kurzer geschichtlicher Hintergrund zu diesem Thema gegeben und anschließend auf die heutige Bedeutung der Nachhaltigkeit eingegangen.

Den ersten Grundstein für ein nachhaltiges Denken und Handeln setzte der Freiburger Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz (1645-1714). Er bezog diesen Gedanken auf die Forstwirtschaft:

„In einem Wald darf nur so viel abgeholzt werden wie sich in absehbarer Zeit auf natürliche Weise von selbst regenerieren kann.“²⁶

Wie bereits in der Einleitung geschildert war der nächste bedeutende Schritt für die Nachhaltigkeit der Bundtlandbericht im Jahr 1987, der weltweit zum Umdenken anregte. Ein weiterer Meilenstein war die Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung (UNCED) in Rio de Janeiro 1992. Auf dieser Konferenz wurde die Agenda 21 als umwelt- und entwicklungspolitisches Aktionsprogramm für eine nachhaltige Entwicklung verabschiedet. In Folge der Konferenz gründete die Generalversammlung der Vereinten Nationen die Kommission für Nachhaltige Entwicklung (Commission on Sustainable Development, CSD), zu deren Aufgaben es gehört, die Umsetzung der auf der UNCED-Konferenz beschlossenen Vereinbarungen zu überwachen und regelmäßig über den Fortschritt des Umsetzungsprozesses zu berichten.²⁷ 170 Staaten weltweit, unter anderem auch Deutschland, unterzeichneten dieses Aktionsprogramm.

2002 entwickelte die deutsche Regierung die nationale Nachhaltigkeitsstrategie „Perspektive für Deutschland“. 2010 wurde ein Maßnahmenprogramm beschlossen, welches Aufgaben und Ziele benennt wie die Bundesregierung in ihrem Ver-

²⁶ Lexikon der Nachhaltigkeit: www.nachhaltigkeit.info [Stand 15.04.2016]

²⁷ Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 8

antwortungsbereich diese Nachhaltigkeitsziele erreichen will. Dazu gibt es alle zwei Jahre einen Fortschrittsbericht.²⁸

Diese Grundsteine in der Vergangenheit und der gesicherte Wohlstand in den letzten Jahren haben dazu beigetragen, dass Nachhaltigkeit in der heutigen Zeit eine große Bedeutung hat und weiterhin an Bedeutung gewinnt. Weitere Gründe für das steigende Bewusstsein sind z.B. die Endlichkeit der Rohstoffe, ökologische und gesellschaftliche Problematiken des globalen Wohlstandszuwachses oder das Verständnis, dass langfristige Wertzuwächse wichtiger sind als kurzfristige Profite.²⁹

Im Laufe der Jahre wurden verschiedenste Nachhaltigkeitsmodelle entwickelt. Das gängigste und bekannteste ist das **Nachhaltigkeitsdreieck**. Es bildet die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales als Spitzen eines gleichschenkligen Dreiecks ab. Die Kernaussage des Modells ist, dass nur unter der Berücksichtigung dieser drei Gesichtspunkte zu gleichen Teilen eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden kann. Es wird auch als magisches Modell bezeichnet. Beim Versuch eines der definierten Ziele einer Dimension zu erreichen, lässt es sich nicht vermeiden dies auf Kosten einer anderen Dimension zu tun.³⁰ Sie beeinflussen sich gegenseitig u.a. durch: Generationengerechtigkeit, Normen, Werte, Grundbedürfnisse sowie Bewertung und Internalisierung von Auswirkungen auf die Umwelt.³¹

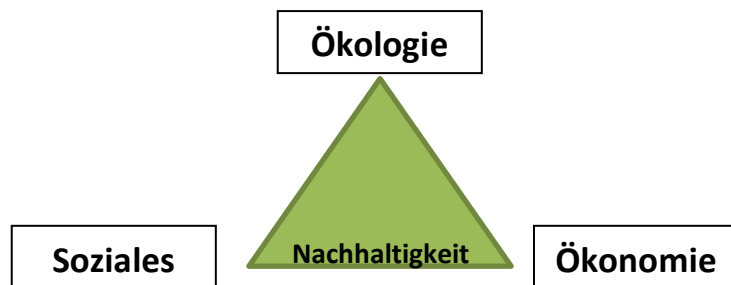


Abbildung 3: Das Nachhaltigkeitsdreieck³²

²⁸ Vgl. Die Bundesregierung: www.bundesregierung.de [Stand 16.04.2016]

²⁹ Vgl. Springer Professional: www.springerprofessional.de [Stand 16.04.2016]

³⁰ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 8

³¹ Vgl. Pfeiffer, 2009, S. 25

³² Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit: www.nachhaltigkeit.info

Die ökologische Nachhaltigkeit (ÖNH) beschreibt den verantwortungsvollen Umgang und Verbrauch mit natürlichen Ressourcen. Sie bezieht sich auf das Überleben und den Gesundheitszustand von Ökosystemen.³³ Zur ÖNH gehört der verantwortungsvolle Umgang mit unseren natürlichen Ressourcen wie Wasser, Erdöl usw. wie auch der Klimaschutz, die Artenvielfalt und der ökologische Anbau von Lebensmitteln (beispielsweise ohne Pestizide).

Unter der ökonomischen Nachhaltigkeit (OENH) versteht man die Maximierung des ökonomischen Ertrags bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der benötigten Eingangsressourcen. Spricht man in diesem Zusammenhang von Ressourcen sind die verfügbaren Güter, Waren, Kapital oder Dienste gemeint. Um alle Mitglieder einer Gesellschaft bestmöglich zufrieden zu stellen muss man mit diesen knappen volkswirtschaftlichen Mitteln bestmöglich wirtschaften.³⁴

Die soziale Nachhaltigkeit (SNH) beschreibt die bewusste Organisation von sozialen und kulturellen Systemen. Die Stärkung und Erhaltung dieser Systeme ist von besonderer Bedeutung.³⁵ In einem Unternehmen bilden dieses soziale System die Mitarbeiter. Um diese zu stärken und zu halten sind Maßnahmen wie eine leistungsgerechte Bezahlung, angemessene Arbeitszeiten, ein gutes Arbeitsklima sowie entsprechende Schulungen und Weiterbildungen nötig. Ein soziales System kann aber auch die Bevölkerung eines ganzen Landes sein. Hier sind entsprechende Maßnahmen: Sicherheit und Stabilität, gute Bildungschancen, Absicherung im Alter, Gleichberechtigung, Wohlstand usw.

2.4 Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Hotellerie

Das Hotel und Gaststättengewerbe als der Teil der Tourismusbranche hat eine hohe Bedeutung innerhalb der deutschen Volkswirtschaft. Im Jahr 2010 betrug die Bruttowertschöpfung der Tourismusbranche 97 Milliarden Euro. Im Verhältnis zur gesamten Bruttowertschöpfung der deutschen Volkswirtschaft entspricht dies einem Anteil von 4,4 Prozent. Die hohe wirtschaftliche Bedeutung der Branche zeigt sich auch darin, dass im Jahr 2010 im Tourismus 2,9 Millionen Erwerbstätige be-

³³ Vgl. Gabler Springer: www.gabler.de [Stand 24.04.2016]

³⁴ Vgl. Gabler Springer: www.gabler.de [Stand 24.04.2016]

³⁵ Vgl. Gabler Springer: www.gabler.de [Stand 24.04.2016]

schäftigt waren. Dies entspricht einem Anteil von 7,0 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland.³⁶ Diese große und bedeutende Branche ist für einen beträchtlichen Energie-, Wasser- und Flächenverbrauch sowie Biodiversitätsverlust verantwortlich. Ein weiterer Faktor, auf den die Hotels und Gastronomiebetriebe Einfluss nehmen, ist die Auswahl ihrer Lieferanten und somit auf die Arbeitsbedingungen in der Lieferkette. Hinzu kommt, dass die Arbeitsbedingungen in Hotellerie und Gastronomie selbst in Deutschland durch lange Arbeitszeiten, geringe Löhne und einen hohen Prozentsatz an geringfügig Beschäftigten geprägt sind. Dies sind einige entscheidende Gründe, weshalb Nachhaltigkeitsaktivitäten zur geringeren Umweltbelastung, besseren sozialen Bedingungen sowie einer weiterhin positiven wirtschaftlichen Entwicklung an Bedeutung stark zugenommen haben.³⁷

Weiterhin werden zunehmend die Vorteile erkannt die mit einer nachhaltigen Entwicklung verbunden sind. Bereits kleine Aktivitäten können zur Senkung der Kosten beitragen und eine feste Positionierung als nachhaltiger Betrieb kann den Umsatz steigern. Auf vielen Hotelwebseiten und vor allem bei Hotelneubauten spielt das Thema eine sehr große Rolle. Die Hotels gehen damit auch auf die Wünsche und Anforderungen ihrer Gäste ein, die immer mehr Wert auf eine nachhaltige Entwicklung legen und auch bereit sind für Qualität einen höheren Preis zu bezahlen. Der Weg in Richtung Nachhaltigkeit ist für Hotels kein kurzlebiger Trend, sondern eine zukunftsweisende Notwendigkeit. Diese Entwicklung zeigt sich nicht nur bei kleinen und mittelständischen Hotelbetrieben sondern auch bei großen, internationalen Hotelkonzernen. Immer mehr Hotels entwickeln für sich Nachhaltigkeitsleitbilder wo der Schwerpunkt vor allem auf der ökologischen Dimension liegt.³⁸

Folgende Abbildung zeigt die allgemeine Bedeutung der Nachhaltigkeit im deutschen Tourismus im Jahr 2014 und die zu erwartende Bedeutung in fünf Jahren. Befragt wurden die Destinationsmanagementorganisationen (DMO) aller Bundesländer, Tourismusregionen und touristischen Gemeindeverbände sowie Städte mit mehr als 100 Tausend Einwohnern in Deutschland. Die Abbildung zeigt, dass die große Bedeutung der Nachhaltigkeit von 4,8 auf 37,9 Prozent innerhalb dieser fünf

³⁶ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2012, S. 137ff

³⁷ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 26

³⁸ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 6

Jahre ansteigen wird. Auch die Relevanz wird in dieser Zeit stark zunehmen, wohingegen die Einschätzung nach einer geringen oder gar keiner Bedeutung der Nachhaltigkeit stark zurückgeht.

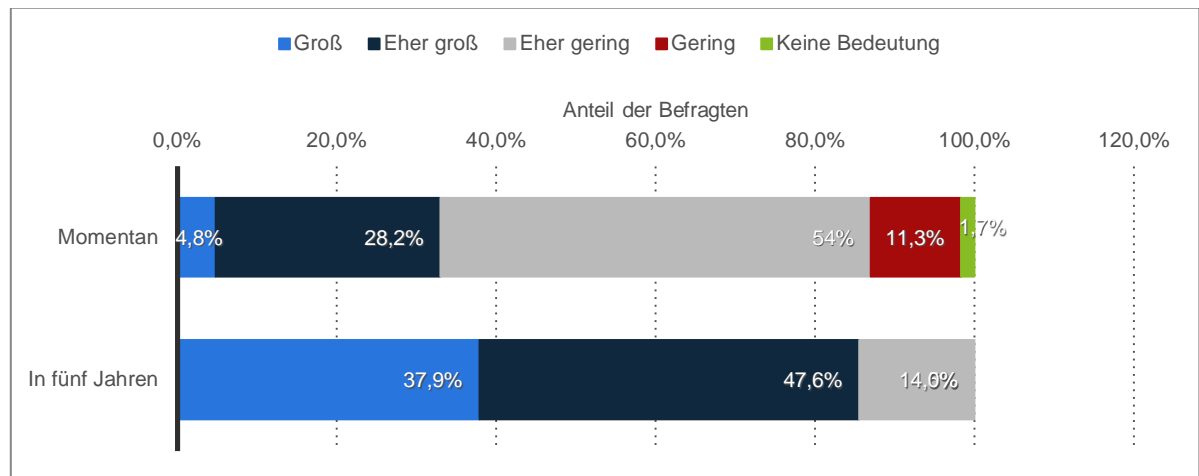


Abbildung 4: Bedeutung von nachhaltigem Tourismus in Deutschland 2014³⁹

Der hohe Stellenwert, den das Thema Umweltschutz in vielen Hotels bereits hat, kommt in der Marktforschungsstudie von „The Business Target Group 2010“ zum Ausdruck. In dieser Studie wurde eine Onlinebefragung mit 5000 Hotels und Restaurants durchgeführt. Etwa 80 Prozent beschreiben ihren Betrieb als grundsätzlich umweltorientiert. Gut die Hälfte davon betrachtet die ökologische Ausrichtung als Betriebsziel. Ebenfalls 50 Prozent der umweltorientierten Betriebe geben an, ihren Mitarbeitern Schulungen zum Thema Umweltorientierung im Hotel anzubieten.⁴⁰

Setzt ein Hotel das Nachhaltigkeitsmanagement konsequent und sinnvoll um, kann es aus verschiedenen Quellen wie dem Markt, den Mitarbeitern, der Gesellschaft und dem Betrieb einen Nutzen ziehen. Am Markt können neue Segmente erschlossen werden, in dem man sich positiv von der Masse abgrenzt. Durch die neue Ausrichtung des Betriebs spricht man auch neue potentielle Kunden an, die als Stammgäste rekrutiert werden können. Durch die Nutzung von Produkten und Dienstleistungen vor Ort stärkt man die regionale Wirtschaft.

³⁹ Mascontour, ITB Berlin, 2015

⁴⁰ Vgl. The Business Target Group GmbH, 2010

Durch die Teilnahme an verschiedenen Zertifizierungen für Umweltlabels schafft man ein Vertrauen bei Kunden und Partnern und kann so einen gleichbleibenden Standard gewährleisten. Führt man das Nachhaltigkeitsmanagement Schritt für Schritt ein, kann man auch seine Mitarbeiter gut miteinbinden und Ideen sammeln lassen. So findet man heraus welche Mitarbeiter sich engagieren und sich Gedanken machen und kann sie gezielt fördern. Durch das Einbinden der Mitarbeiter in den Prozess kann man als Führungskraft Verantwortung abgeben, und so die Motivation der Mitarbeiter steigern. Durch eine angestrebte nachhaltige Entwicklung in einem Hotelbetrieb wird man von der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen und kann so sein Image verbessern. Der gesamte Betrieb wird dadurch zukunftsfähiger. Auch der Hotelbetrieb direkt profitiert vom Nachhaltigkeitsmanagement durch Senkung von Energie-, Abfall-, Wasserkosten u.ä. sowie einer langfristigen Steigerung des Umsatzes und der Erschließung neuer regionaler Handels- und Sponsoring-Partner.

Eine ganzheitliche nachhaltige Entwicklung in den Dienstleistungsprozess eines Hotels einzubauen stellt jeden Betrieb anfangs vor einige Herausforderungen. Diese hängen von der Betriebsstruktur eines jeden Hauses ab.

Wie in nachfolgender Abbildung zu sehen ist gibt es verschiedene Ebenen die man berücksichtigen bzw. genau analysieren muss, um die Nachhaltigkeitsaktivitäten systematisch und ganzheitlich zu gestalten.⁴¹

Erst durch eine genaue Analyse dieser Punkte kann beurteilt werden ob eine nachhaltige Entwicklung in dem Hotel umsetzbar ist bzw. Sinn macht. Hat man z.B. ein sehr preisbewusstes Gästeklientel sind diese i.d.R. nicht bereit für saisonale und regionale Produkte mehr Geld auszugeben. Oder stehen die Mitarbeiter nicht voll und ganz hinter einer nachhaltigen Entwicklung ist es sehr schwer diese davon zu überzeugen. Will man das Thema Nachhaltigkeit wirklich ganzheitlich in jeder Abteilung des Hotels einbringen muss man auch darauf achten, dass es zur Art des Betriebes und zum Leitbild passt um seine Glaubwürdigkeit nicht zu verlieren.

⁴¹ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 11

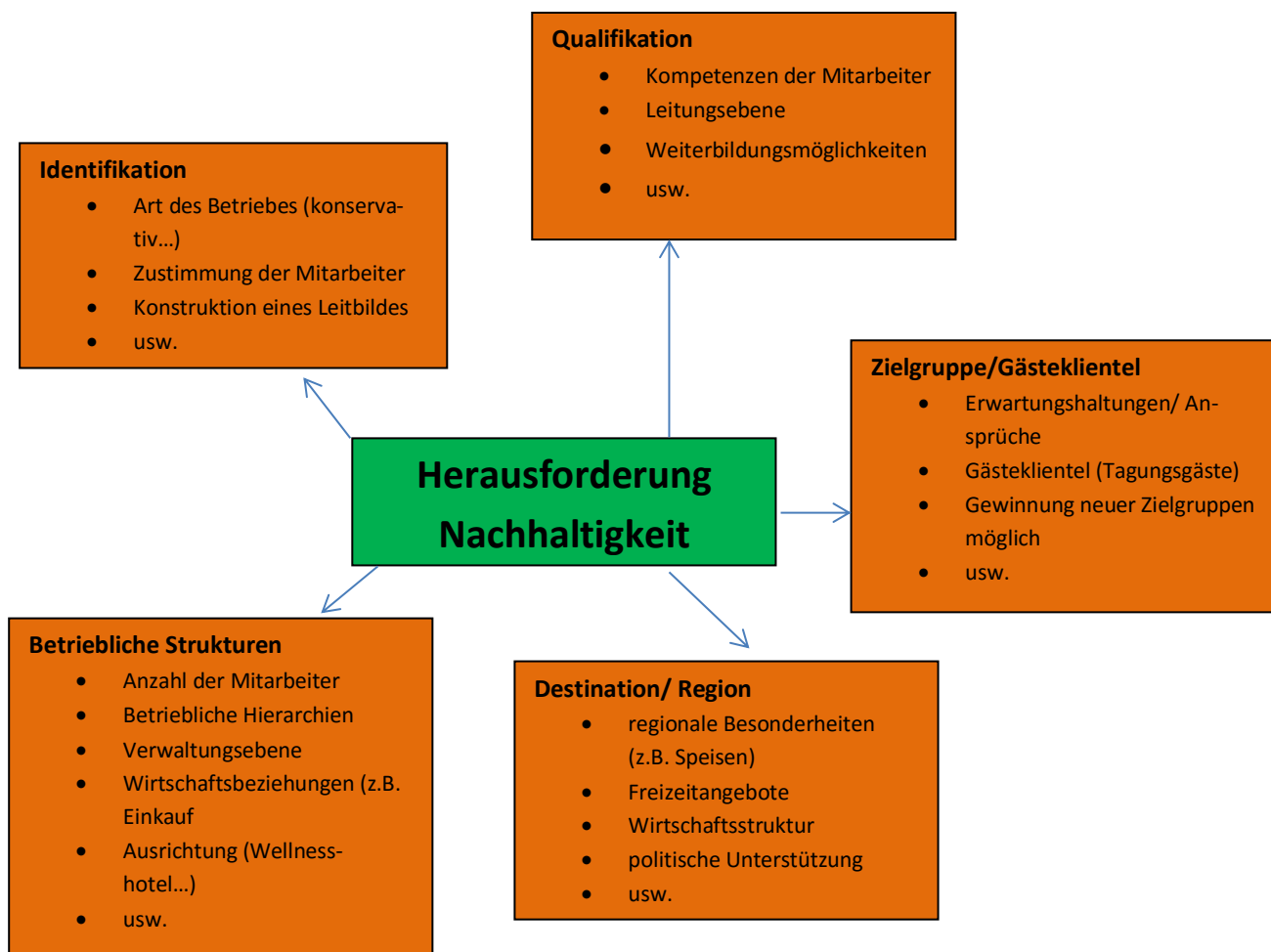


Abbildung 5: Herausforderungen der Nachhaltigkeit im Gastgewerbe⁴²

⁴² Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 11

3 Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung in der Hotellerie

Es gibt viele Möglichkeiten für eine nachhaltige Entwicklung in der Hotellerie. Um einen umfassenden Überblick zu erhalten, hilft die nachfolgende Abbildung. Sie unterscheidet nach Ökologie, Ökonomie, Gesundheit, Institution, Politik und Soziokulturalität.

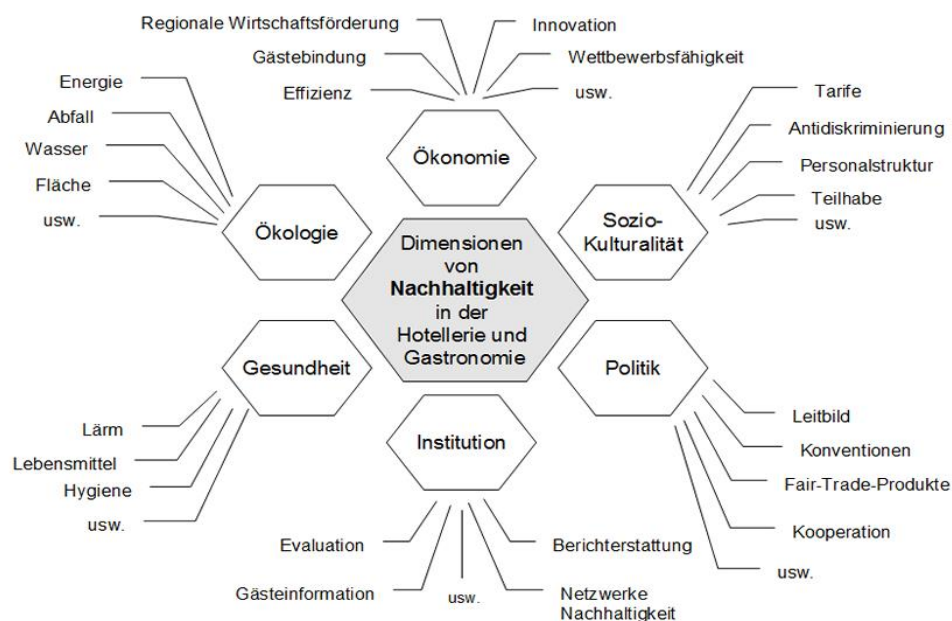


Abbildung 6: Nachhaltigkeitsdimensionen der Hotellerie und Gastronomie⁴³

Im Anschluss wird auf eine nachhaltige Entwicklung im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich eingegangen.

⁴³ Stomporowski, 2009, S. 17

3.1 Ökologische Entwicklung

3.1.1 Energieverbrauch und Ausstoß von Treibhausgasen

Die wichtigsten ökologischen Auswirkungen durch den Tourismus sind der Energieverbrauch und der damit verbundene Ausstoß von CO₂ und weiteren Treibhausgasen wie Methan, Lachgas und Fluorkohlenwasserstoff.⁴⁴ Trotz zunehmender Effizienz wird damit gerechnet, dass sich im mittleren Szenario der Energieverbrauch des Tourismus im Laufe der kommenden 25 Jahre verdoppeln wird. Auch wenn die meiste Energie im Tourismus den Verkehrsmitteln zuzurechnen ist, hat auch die Hotellerie durch Kälteanlagen, Klimaanlage, Heizung und Strom einen hohen Verbrauch.⁴⁵ Das Hotel und Gaststättengewerbe ist eine sehr energieintensive Branche. Es muss in jedem Bereich sehr viel Wärme erzeugt werden: in der Küche, in jedem Hotelzimmer, im Restaurant, in der Bar, im Pool, in der Sauna usw.. Die richtige Beleuchtung und Belüftung spielt ebenfalls eine große Rolle. Hotels haben einen höheren Gesamtanteil an Energiekosten am Umsatz als die meisten Industriebranchen.⁴⁶

Maßnahmen für Hotels, um den Energieverbrauch zu senken, wirken sich nicht nur positiv auf die Umwelt aus, durch sie lassen sich auch Kosten in der Energieversorgung senken. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Ökonomie aus. Oft sind zu Anfang Investitionen nötig, um Energie effizienter nutzbar zu machen, doch es gibt auch Maßnahmen für die es keiner großen Investitionen bedarf. Im Folgenden werden einige Möglichkeiten genannt mit denen ein Hotel Energie einsparen und somit nachhaltiger wirtschaften kann.

Ein erster wichtiger Faktor für ein Hotel ist, woher es seine Energie bezieht. Hier auf eine erneuerbare und nachhaltige Energieversorgung umzustellen, ist aus Sicht der Ökologie und einer nachhaltigen Entwicklung sinnvoll. Dabei spielt es eine untergeordnete Rolle ob die Energie zu 100% durch Solar- und Photovoltaikanlagen oder Fernwärme gewonnen wird. Um hohe Energieverluste zu vermeiden,

⁴⁴ Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 26

⁴⁵ Vgl. Gössling/Peeters, 2015, S. 639ff

⁴⁶ Vgl. Meier/Prüter/Ratjen, o.J., S. 8

sind eine gute Dämmung des Hauses und das Einbauen von gut verschließbaren und dichten Fenstern unabdinglich.⁴⁷ Das Stadthotel Luise in Erlangen bezieht seine Energie beispielsweise durch Solaranlagen für Warmwasser und Heizung sowie durch energieeffiziente Fernwärme. Außerdem bezieht es nur Ökostrom aus Wasserkraftwerken.⁴⁸

Der Einsatz von neuen, energiesparenden Geräten vor allem in der Küche und bei Kühlräumen hilft ebenfalls die Energiekosten zu senken und nachhaltig zu wirtschaften.⁴⁹

Eine weitere sehr einfache, aber effektive und kostengünstige Maßnahme ist die Verwendung von LED-Lampen. Sie machen aus wenig Strom viel Licht und verbrauchen nur 10-20% der Energie einer vergleichbaren Glühlampe. In Fluren, Toiletten, Abstellkammern und Kühlhäusern wird Licht selten und wenn dann phasenweise benötigt. Darum ist das Anbringen von Bewegungsmeldern in diesen Bereichen sinnvoll und kostensparend. Durch die Auswahl einer hellen Einrichtung und einem hellen Anstrich kann ebenfalls Energie gespart werden, da man tagsüber weniger künstliches Licht braucht.⁵⁰

Durch simple organisatorische Maßnahmen kann ein Hotel ebenfalls Energie einsparen. Im nachfolgenden einige Beispiele: Immer erst ein Stockwerk eines Hauses mit Gästen belegen, dann das nächste. So kann man sich das Heizen in den nicht belegten Stockwerken sparen. Hotelzimmer erst kurz vor Anreise der Gäste heizen und bei Abreise prüfen, ob die Heizung zurück gedreht ist. Beim Lüften die Heizung ausdrehen. Spitzen vermeiden, d.h. nach Möglichkeit die elektrischen Geräte nicht alle zur selben Zeit nutzen. Waschmaschinen und Trockner beispielsweise früh morgens oder abends benützen.

Wie bereits erwähnt, machen die Verkehrsmittel den größten Teil des Energieverbrauchs im Tourismus aus. Hier hat die Hotelbranche ebenfalls ihren Anteil, durch die An- und Abreise der Gäste sowie durch die Transportwege der Lieferanten. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten den CO₂-Ausstoß, nicht für das Hotel

⁴⁷ Vgl. Meier/Prüter/Ratjen, o.J., S. 13 ff

⁴⁸ Vgl. Hotel Luise: www.hotel-luise.de [Stand 11.05.2016]

⁴⁹ Vgl. Meier/Prüter/Ratjen, o.J., S. 13ff

⁵⁰ Vgl. Meier/Prüter/Ratjen, o.J., S. 13ff

selbst sondern auch für die Umwelt allgemein, zu verringern. Ein Beispiel für eine nachhaltige Entwicklung in diesem Bereich bietet das „Boutiquehotel Stadthalle Wien“. Es gewährt allen Gästen, die mit dem Zug oder mit dem Fahrrad anreisen, 10% Rabatt auf den Zimmerpreis. Des Weiteren bietet das Hotel eine kostenlose Aufladestation für Elektro-Fahrräder, sowie Fahrräder zum Verleih an.⁵¹

Ein weiteres Beispiel bietet das „Stadthotel Luise“ in Erlangen. Es hat ebenfalls einen Fahrradverleih, erstattet Fahrkosten wenn die Gäste die öffentlichen Verkehrsmittel nutzen, es hat eine kostenlose Ladestation für Elektroautos und besitzt zudem ein eigenes Elektroauto.⁵²

Durch die Auswahl regionaler Lieferanten lässt sich zudem der CO₂-Ausstoß durch kürzere Lieferwege reduzieren. Auf weitere Vorteile regionaler Lieferanten wird im Punkt 3.3.1 eingegangen.

3.1.2 Wasserverbrauch

Wasser ist einer der wichtigsten natürlichen Ressourcen der Erde. Jedes Lebewesen braucht es, um zu überleben. Die Menschen haben einen sehr hohen Wasserverbrauch, der auf Reisen oder im Urlaub nachweislich noch höher ist.⁵³ Hierbei darf nicht nur der offensichtliche Wasserverbrauch berücksichtigt werden, sondern auch der virtuelle Verbrauch z.B. durch die Herstellung der Nahrung, die Reinigung der Zimmer und die Wäscherei.⁵⁴ So braucht jede Unterkunft pro Tourist und Tag zwischen 84 und 2425 Liter Wasser. Dazu gehören der persönliche Wasserbedarf, Swimmingpools, Bewässerung von Grünanlagen usw., 6000 Liter werden für die Nahrungsmittel pro Tourist und Tag gerechnet. Durch Freizeitaktivitäten kommen zusätzlich noch 10-875 Liter pro Übernachtung hinzu.⁵⁵ Die Ressource Wasser kostet dem Hotel- und Gaststättengewerbe zudem i. d. R. zweimal Geld: einmal bei der Benutzung und einmal bei der Abwassergebühr. Es gibt da-

⁵¹ Vgl. Boutiquehotel Stadthalle Wien, www.hotelstadthalle.at, [Stand 11.05.2016]

⁵² Vgl. Hotel Luise: www.hotel-luise.de [Stand 11.05.2016]

⁵³ Vgl. Gössling/Peeters, 2015, S. 639ff

⁵⁴ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 31

⁵⁵ Vgl. Gössling/Peeters, 2015, S. 639ff

her viele Gründe den wertvollen Rohstoff sinnvoll zu nutzen und einzusparen.⁵⁶ Einige werden im Folgenden genannt.

Beim Duschen und Hände waschen wird viel Wasser verbraucht. Das Einbauen von Durchflussbegrenzern hilft die Wassermenge von 15-18 Liter pro Minute auf 6-8 Liter zu reduzieren. Das Einbauen einer Spartaste in den Toilettenspülungen reduziert den Verbrauch ebenfalls genauso wie das Einbauen von wassersparenden Duschköpfen.⁵⁷

Die bewusste Auswahl von Geräten die viel Wasser benötigen, wie Spülmaschinen und Waschmaschinen, helfen auch den Wasserverbrauch zu senken. Hier ist wichtig, dass die Maschinen auf die Kapazität des Hotels abgestimmt sind, denn es ist nicht effizient und nachhaltig, wenn die Maschinen nur halb gefüllt genutzt werden. Außerdem haben neue Maschinen Sparprogramme die weniger Wasser benötigen.⁵⁸

Handtücher und Bettwäsche die täglich gewechselt und gewaschen werden treiben den Wasserverbrauch zusätzlich in die Höhe. Diese nur auf Wunsch der Gäste täglich auszutauschen spart neben Wasser auch Zeit und Energie.

Bereits Kleinigkeiten wie ein tropfender Wasserhahn oder eine undichte Toilettenspülung können den Wasserverbrauch in die Höhe treiben. Tropft ein Wasserhahn einmal pro Sekunde, so werden 6100 Liter Wasser im Jahr verschwendet.⁵⁹

3.1.3 Lebensmittel

Viele Verbraucher legen mittlerweile Wert auf Herkunft und Verarbeitung ihre Lebensmittel. Regionale Lebensmittel gewinnen immer mehr an Bedeutung.⁶⁰ Die Hotellerie kann auch hier eine nachhaltige Entwicklung fördern, indem hauptsächlich regionale und saisonale Produkte angeboten werden. Auch eine Transparenz

⁵⁶ Vgl. Allgemeine Hotel und Gastronomie-Zeitung, Nr. 8/2010, o.S.

⁵⁷ Vgl. Meier/Prüter/Ratjen, o.J., S. 20

⁵⁸ Vgl. Meier/Prüter/Ratjen, o.J., S. 18

⁵⁹ Vgl. Allgemeine Hotel und Gastronomie-Zeitung, Nr. 8/2010, o.S.

⁶⁰ Vgl. LINK Institut, 2015

woher die Lebensmittel kommen, mit einer Auflistung der verschiedenen Lieferanten, unterstützt den Aspekt der Nachhaltigkeit.

Eine Auswahl an veganen und vegetarischen Speisen im Hotel wird ebenfalls immer wichtiger. Dies hat nicht nur gesundheitliche und zeitgemäße Aspekte. Kopfsalat aus der Region verbraucht z.B. 0,07 Kilogramm CO₂ Äquivalente pro Kopf, 1 Kilogramm Rindfleisch aus lokaler Aufzucht und Schlachtung verbraucht hingegen 22,5 Kilogramm CO₂ Äquivalente. Das zeigt, dass beim Verarbeiten von Fleisch die Umwelt wesentlich mehr belastet wird. Lässt man diese Produkte nicht regional sondern von weit her liefern, ist die Belastung noch wesentlich höher.⁶¹

3.1.4 Abfallaufkommen

In touristischen Regionen mit einer hohen Hoteldichte ist besonders in der Hochsaison das Abfallaufkommen und die richtige Verwertung der Abfälle eine Herausforderung. Um einen Durchschnittswert des Abfallaufkommens in Hotels zu ermitteln, wurde eine Untersuchung an der 36 Hotels aus Deutschland und Österreich teilnahmen, durchgeführt. Diese Hotels waren alle aus der 2-4 Sternekategorie. Pro Übernachtung betrug das Abfallgewicht im Durchschnitt 1,98 kg, das Abfallvolumen 6,03 Liter und die Abfallkosten durchschnittlich 0,28 Euro.⁶² Das sind einerseits hohe Kosten die ein Hotel mit der Entsorgung des Abfalls zu tragen hat, andererseits ist eine nachhaltige Entwicklung davon geprägt, das Abfallaufkommen sinnvoll zu minimieren.

Eine relevante Art des Müllaufkommens in der Hotellerie, sind Lebensmittelabfälle. Um dieses Aufkommen zu minimieren gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine gute Kalkulation beim Einkauf sowie beim Zubereiten der Speisen ist Grundvoraussetzung. Hilfreich ist es, die Anzahl der zu verpflegenden Gäste zu kennen. Werden die Speisen in Büffetform angeboten, eher in kleinen Schüsseln und Platten anrichten und diese öfter austauschen, da alles was bereits die Küche verlassen hat, aus hygienischen Gründen, verworfen werden muss.

⁶¹ Vgl. IFEU Institut Heidelberg, 2009, S. 17

⁶² Vgl. Ecotrans, 2006

Beim Frühstücksbüffet empfiehlt es sich nur kleine Teller bereitzustellen, damit der Gast nicht so viel auf einmal nehmen kann. Auch das Anbieten von kleinem Gebäck und Brötchen verhindert, dass die Hälfte davon auf den Tellern liegen bleibt.

Um den Verpackungsmüll in der Küche und im Restaurant so gering wie möglich zu halten ist es sinnvoll die Ware in großen Gebinden zu kaufen. Marmeladen, Joghurts und ähnliches in Gläsern und Schüsseln anrichten und nicht einzeln verpackt kaufen.

Die Müllproduktion in den Hotelzimmern und im Housekeeping kann ebenfalls verringert werden. Eine Dosieranlage für die Reinigungsmittel spart z.B. viele Reinigungsmittel in Plastikbehältnissen. Der Einsatz von Mikrofaserlappen, die täglich gewaschen und wiederverwendet werden, anstatt die Verwendung von Einmallappen, ist ebenfalls sinnvoll um die Abfallmenge zu verringern. In den meisten Hotels gibt es in den Badezimmern für die Gäste Shampoo, Duschgel, Seife usw. Um eine nachhaltige Entwicklung zu fördern ist es besser, große Spender an der Wand anzubringen die nach Bedarf aufgefüllt werden, anstatt für jede Neuanreise die Toilettenartikel in kleine Behältnissen, die nach der Abreise weg geworfen werden, bereitzustellen.

3.1.5 Biodiversität und Flächenverbrauch

Touristen wollen an Orte reisen, wo die Natur besonders attraktiv ist. Deshalb werden in diesen Naturräumen häufig Hotels und die dazugehörige Infrastruktur aufgebaut. Durch den Ausbau ist die Vielfalt der Tier- und Pflanzenarten an diesen Orten gefährdet. Eine große Auswirkung auf die Biodiversität durch die Hotellerie ist durch den Flächenverbrauch durch Gebäude und Infrastruktur zu verzeichnen. So trägt ein nicht nachhaltiger Tourismus zur „Übernutzung und Degradation“ und zur Bedrohung der Biodiversität bei.⁶³

Die Vielfalt an Nutztierassen und Nutzpflanzen wird immer geringer, denn lediglich drei Pflanzenarten (Mais, Reis und Weizen) liefern mehr als die Hälfte der benötigten Nahrungsenergie für die gesamte Weltbevölkerung. Dies schränkt die Biodiversität stark ein. Hotels können dieser Problematik entgegenwirken, indem

⁶³ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 29

sie ihre Gäste auf diese Thematik aufmerksam macht und in ihr Speisenangebot unterschiedlichste Nutztierassen, Nutzpflanzenarten und -sorten aufnehmen.⁶⁴ Die Regionalität und Saisonalität des Speisenangebots darf dabei nicht außer Acht gelassen werden.

Je nach Art der Unterkunft schwankt der Flächenbedarf pro Gästebett zwischen 25 m² und 200 m². Luxushotels und Resorts haben einen sehr hohen Flächenverbrauch, Stadthotels einen vergleichsweise kleinen. Der Anteil an Flächennutzung von Unterkünften ist im Vergleich zum gesamten Tourismus vergleichsweise klein. In den kommenden Jahren kann er vor allem in landschaftlich empfindlichen Regionen stark zunehmen.⁶⁵

Jedes Hotel beansprucht eine große Fläche, egal an welchem Standort. Dazu zählt meist nicht nur das Gebäude an sich, sondern auch die dazugehörigen Parkplätze, Außenpoolanlagen, Tennisplätze usw.. Hier eine nachhaltige Entwicklung zu fördern ist eher schwierig. Ein positives Beispiel bietet hier wieder das „Stadthotel Luise“ in Erlangen. Es hat, um seine Fläche optimal zu nutzen einen großen Garten zwischen den Gebäuden angelegt. Dieser bietet einen Lebensraum für viele Pflanzen und Tiere und gleichzeitig den Gästen einen Ort zum Entspannen. So wird die Fläche, die das Hotel beansprucht auch für die Natur genutzt⁶⁶.

Ein weiteres Beispiel, um den Flächenverbrauch zu minimieren, ist eine Tiefgarage direkt unter dem Hotel anstatt großer Parkplätze im Freien.

⁶⁴ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 30

⁶⁵ Vgl. Gössling/Peeters, 2015, S. 639ff

⁶⁶ Vgl. Hotel Luise: www.hotel-luise.de [Stand 11.05.2016]

3.2 Soziale Entwicklung

3.2.1 Arbeitsbedingungen

Laut dem Branchenbericht vom Herbst 2015 des DEHOGA hat das Gaststätten-gewerbe ca. 1,7 Millionen Angestellte.⁶⁷ Eine hohe Anzahl an Beschäftigten, obwohl die Arbeit im Gastgewerbe einen eher schlechten Ruf hat. Gründe dafür sind: unregelmäßige Arbeitszeiten, ein niedriges Lohnniveau, Arbeitsbedingungen die zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen können oder Tätigkeiten mit geringen Qualifikationsanforderungen.⁶⁸

Viele Beschäftigte sind zudem in Teilzeit oder in Form der geringfügig entlohnten Beschäftigung, angestellt. Die Teilzeitbeschäftigung spielt im Hotel- und Gastgewerbe eine bedeutende Rolle. Dafür gib es verschiedene Gründe. Ein Grund ist, dass ein Hotel ständig leistungsbereit sein muss. Dazu reicht die Normarbeitszeit nicht aus. Des Weiteren ist die Hotelleistung eine Dienstleistung die nicht gelagert werden kann. So können Nachfrageschwankungen nicht durch eine Produktion auf Lager ausgeglichen werden. Es entstehende Spitzen und Täler im täglichen Arbeitsprozess, welche sich auf die Belastung der Mitarbeiter und die Anzahl der benötigten Arbeitskräfte auswirkt. Ohne flexibel einsetzbare Mitarbeiter ist der Arbeitsanfall kaum zu bewältigen⁶⁹

Will ein Hotel eine nachhaltige Entwicklung fördern, muss es nationale und internationale Arbeitsstandards nicht nur einhalten, sondern übertreffen indem es eine angenehme Arbeitsumgebung für alle Mitarbeiter schafft. Das Unternehmen ist bei der Umsetzung der Nachhaltigkeit zudem auf die Mithilfe seiner Mitarbeiter angewiesen. Dies erfordert ein angenehmes Betriebsklima, das zur Motivation an der Gestaltung nachhaltigkeitsorientierter Ziele beiträgt.⁷⁰

⁶⁷ Vgl. DEHOGA, 2015, S. 21

⁶⁸ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 145ff

⁶⁹ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 145ff

⁷⁰ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 34

Einige Beispiele für die Schaffung guter Arbeitsbedingungen und die daraus resultierende geringe Fluktuation sowie eine hohe Mitarbeitermotivation werden im Folgenden genannt.

Eine übertarifliche sowie leistungsorientierte Entlohnung der Mitarbeiter ist ein wichtiger Punkt. Dazu zählt auch die Absicherung der Mitarbeiter durch die betriebliche Altersvorsorge und sonstiger Sozialleistungen. Hierbei sind auch keine Unterschiede bei den Geschlechtern zu machen. Gleichstellung und Gleichberechtigung sind wesentliche Faktoren der Nachhaltigkeit, auch bei der Besetzung von Führungspositionen.

Eine umsichtige und vorausschauende Personalplanung verhindert eine Über- oder Unterforderung der Mitarbeiter. Durch die ständige Verteuerung der menschlichen Arbeitskraft ist das Risiko groß, teure und qualifizierte Mitarbeiter durch billigere, weniger qualifizierte Mitarbeiter auszutauschen oder Mitarbeiter einzusparen und die anfallende Arbeit auf weniger Mitarbeiter aufzuteilen. Diese Maßnahmen verschlechtern nicht nur die Qualität der Hotelleistung und den Ruf des Hauses als Arbeitgeber, sie widersprechen zudem einer nachhaltigen Entwicklung.⁷¹

Weitere Fakten, um den Mitarbeitern gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und sich somit für eine nachhaltige Entwicklung zu engagieren, sind:

- Regelmäßige Schulungen und Weiterbildungen und so den Mitarbeitern die Chance geben ihre Fähigkeiten zu optimieren und sinnvoll einzusetzen.
- Mitarbeiter fest anstellen und z.B. das Housekeeping nicht an externe Reinigungsfirmen vergeben
- Schaffung einer Work-Life-Balance durch regelmäßige Arbeitszeiten, weniger Überstunden, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Menschen eine Chance geben die am Arbeitsmarkt schwer vermittelbar sind z.B. Generation 50+, Menschen mit Behinderung, Menschen mit Migrationshintergrund

⁷¹ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 147

- Die Leistungen der Mitarbeiter würdigen und ggf. belohnen
- Täglich frisches und gesundes Essen für die Mitarbeiter

Durch die Schaffung von Arbeitsbedingungen die mit einer nachhaltigen Entwicklung vereinbar sind, kann man die optimale Leistung seiner Mitarbeiter fördern. Dabei ist nicht nur die Quantität der Arbeit, sondern auch die Qualität wie diese Leistung erbracht wird entscheidend. Dazu gehört ebenfalls der sparsame Umgang mit Material (z.B. Reinigungsmittel) und Energie, die Schonung und Pflege der Einrichtungen, Ausstattungen, Ausrüstungen (z.B. Vermeidung von Bruch).⁷²

3.2.2 Gesundheit der Gäste

Die Hotellerie kann einen großen Einfluss auf die Gesundheit seiner Gäste nehmen. Durch das Anbieten von Verpflegungsdienstleistung sowie ein Angebot an Bewegungs- und Sportaktivitäten können Gäste während ihres Aufenthalts zu einem gesundheitsfördernden Lebensstil angeregt werden.⁷³

Bei der Verpflegung fängt dies bei der Auswahl der angebotenen Speisen an und geht bis zur Einhaltung der verschiedenen Hygienestandards der Personal-, Produkt- und Betriebshygiene. Eine gute räumliche und technische Ausstattung erleichtert das Einhalten dieser Standards.⁷⁴

Eine reichliche Auswahl an Alternativen für Gäste die an Allergien oder Lebensmittelunverträglichkeiten leiden anzubieten, ist ebenfalls ein Aspekt der zu gesunder und ausgewogener Ernährung beiträgt.⁷⁵

Nicht nur Aspekte der Gesundheitsförderung der Gäste sondern auch die Ausrichtung des Hauses auf spezielle Gästegruppen gehören zu einer nachhaltigen Entwicklung. Durch den demografischen Wandel wird es in Zukunft immer mehr ältere Menschen geben die eine barrierearme Umgebung brauchen. Auch Menschen mit Behinderung sind eine Gästegruppe die nicht nur besondere bauliche Maßnah-

⁷² Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 164f

⁷³ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 35f

⁷⁴ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 35f

⁷⁵ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 35f

men sondern auch eine spezielle Behandlung benötigen. Darauf sollten sich Hotels die eine nachhaltige Entwicklung fördern wollen einstellen.⁷⁶

3.2.3 Kultur in der Tourismusregion

Kulturelle Vielfalt in einer Region hat zunächst einmal positive Aspekte. Durch den Austausch verschiedener Kulturen kann man seinen Horizont erweitern und voneinander lernen. Doch es gibt auch negative Auswirkungen. Denn durch die Begegnung von Einheimischen und Touristen und den Austausch können sich die Wertevorstellungen und Sozialstrukturen verändern. Auch verschiedene Traditionen und Zeremonien können durch die Anwesenheit der Touristen und das Fotografieren aus ihrem historischen Kontext gerissen werden.⁷⁷

Um Kultur und Tradition der Tourismusregion den Gästen näher zu bringen, ist es eine Möglichkeit diese Werte im Hotel selbst vorzuleben und in der Unternehmensphilosophie zu verankern. So lernen die Gäste die Kultur vor Ort gleich kennen und verstehen und Vorurteile können abgebaut werden.

Gibt es bestimmte Lebensmittel oder traditionell hergestellte Speisen die typisch für eine Region sind, kann es auf Grund einer zu hohen Nachfrage durch die Gäste zu Engpässen kommen. Das kann landwirtschaftlich intensiv genutzte Flächen und eine Industrialisierung von traditionellen Produktionsmethoden zur Folge haben.

Um die Herstellung und den Anbau der traditionellen Speisen und Lebensmittel nicht negativ zu beeinflussen, sollte darauf geachtet werden diese nur in dem Umfang im Hotel anzubieten, wie der Erzeuger oder Lieferant diese auf natürliche Weise herstellen und liefern kann.

⁷⁶ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 35f

⁷⁷ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 34f

3.2.4 Corporate Citizenship

„Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (NGO's, Verbände, Politik, anderen Unternehmen, etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesen Prozessen bringen sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – als Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc. – ein.“⁷⁸

Gemeinsam mit externen Partnern (Bildungs-, Kultur-, Sozialeinrichtungen etc.) führen Unternehmen Projekte zur Lösung oder Linderung gesellschaftlicher Probleme durch. Dabei stellen die Unternehmen nicht nur Geldmittel sondern auch den Einsatz der Mitarbeiter, Netzwerke, das nötige Know-how usw. zur Verfügung. Durch das soziale Engagement profitiert am Ende auch das Unternehmen u.a. durch ein gutes Image.⁷⁹

Hotels haben die Möglichkeit verschiedene soziale Projekte im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu unterstützen oder selbst ins Leben zu rufen. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern bringt hier mehrere Vorteile. So können Lösungen gefunden werden zu denen ein Unternehmen alleine nicht in der Lage wäre. Denn jeder hat unterschiedliche Kompetenzprofile die er mit einbringt. Auch die Glaubwürdigkeit des Projektes steigt, wenn ein Hotel sich eine Stiftung oder einen gemeinnützigen Verein als Partner nimmt. So werden dem Unternehmen nicht nur Gewinnmaximierungsabsichten durch ein gesteigertes Image unterstellt.⁸⁰

Ein Beispiel für Corporate Citizenship ist, wenn ein Hotel hilft das Sportangebot in der Region auszubauen. Damit wird nicht nur die einheimische Bevölkerung motiviert sich mehr zu bewegen, das Hotel kann das erweiterte Sportangebot auch seinen Gästen anbieten und damit werben.

⁷⁸ Habisch, 2003, o.S.

⁷⁹ Vgl. Habisch, Neureiter, Schmidpeter, 2008, S. 17

⁸⁰ Vgl. Habisch, Neureiter, Schmidpeter, 2008, S. 19

3.3 Ökonomische Entwicklung

3.3.1 Regionale Lieferanten und Mitarbeiter

Um eine nachhaltige Entwicklung zu fördern spielt auch die Auswahl der Lieferanten und Mitarbeiter in der Hotellerie eine Rolle. Wählt man Lieferanten und Mitarbeiter aus der Region hat dies Vorteile für alle.⁸¹

Durch das Schaffen heimischer Arbeitsplätze, den Erhalt traditioneller Kulturlandschaften, Förderung und Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten profitiert die Wirtschaft vor Ort.⁸² Von einer stabilen Wirtschaft und einer dadurch zufriedenen Bevölkerung vor Ort profitiert auch die Hotellerie. Denn so haben Gemeinden, Städte und Kommunen genug Geld, um in Freizeitgestaltung, Kultur oder den Ausbau der Infrastruktur zu investieren. Damit werden Touristen in die Region gelockt.

Die Hotellerie sichert nicht nur durch die Auswahl regionaler Lieferanten sondern auch durch das Beschäftigen von einheimischen Arbeitskräften im Hotel Arbeitsplätze in der Region. Des Weiteren kennen Einheimische die Kultur der Region und können diese an die Gäste weiter geben.

Die kürzeren Lieferwege, durch regionale Lieferanten, reduzieren den CO₂-Ausstoß, des Weiteren hat man bei falschen oder zu geringen Lieferungen schnelleren Ersatz. Erzeuger bzw. Lieferanten garantieren zudem eine gewisse Transparenz, da sie jederzeit vor Ort besucht werden können. Zudem ist die Ware (vor allem Obst, Gemüse, Fleisch), durch einen kurzen Transport, frischer.⁸³

Viele Verbraucher setzen heutzutage auf regionale Produkte und kaufen diese auch bevorzugt.⁸⁴ Transparenz in Bezug auf die Auswahl der Lieferanten, kann das Image des Hotels verbessern und eine nachhaltige Entwicklung fördern.

⁸¹ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 29

⁸² Vgl. LINK Institut, 2015

⁸³ Vgl. Arens-Avedo, o.J., S. 11ff

⁸⁴ Vgl. Arens-Avedo, o.J., S. 11ff

3.3.2 Branchenorientierte Labels/ Siegel

Eine weitere Möglichkeit einer nachhaltigen Entwicklung für die Hotellerie ist die Auszeichnung durch verschiedene Umweltlabels und Siegel. Durch sie gewinnt das Hotel an Glaubwürdigkeit, da es von externen Stellen geprüft und regelmäßig überprüft wird. Zusätzlich wird durch die Auszeichnung nachhaltiges Handeln dokumentiert. Das hilft der Geschäftsführung zu prüfen, ob alle Vorgaben richtig umgesetzt werden. Für Gäste die Wert auf nachhaltiges Handeln legen sind die Labels gute Orientierungshilfen und geben schnelle Informationen.⁸⁵

Es gibt verschiedene nationale und internationale Siegel, die von Instituten verliehen werden, von denen sich Hotels zertifizieren lassen können. Alle haben verschiedene Kriterien die erfüllt werden müssen und die auch regelmäßig kontrolliert werden. Bei der Zertifizierung durch diese nachhaltigen Labels sind die Grundkriterien in den meisten Fällen Energie, Wasser, Abfallaufkommen, Art und Herkunft der verwendeten Lebensmittel und der CO₂-Ausstoß.⁸⁶

Beispiele für wichtige Label in der Hotel- und Gaststättenbranche sind:

- **eco hotels certified (ehc):** Bei dieser Zertifizierung geht es darum mit Ressourcen nachhaltig zu wirtschaften. Es müssen bestimmte Mindestkriterien, wie z.B. die Verwendung von Ökostrom, Verwendung von Recyclingpapier, stete Reduzierung des CO₂-Ausstoßes, erfüllt werden⁸⁷
- **BIO-Hotels:** Dieser Verein hat sich zum Ziel gesetzt, eine nachhaltige Wirtschaftsweise in ihren Unternehmen zu verwirklichen. Sie setzen z.B. ausschließlich auf Bio-Produkte in der Küche und bieten nur Naturkosmetika an. Jedes Unternehmen muss sich zusätzlich ehc-zertifizieren lassen.⁸⁸
- **Viabono:** Zu dieser Zertifizierung gehören einige unverzichtbare Regeln wie der Verzicht auf Einweg-/ und Portionspackungen, die Verwendung von Einweggeschirr, die Umstellung von LED-Lampen auf Glühlampen und die

⁸⁵ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 51

⁸⁶ Vgl. Gerlach/Stomporowski/Tecklenburg, 2013, S. 47ffj

⁸⁷ Vgl. Eco hotels: www.eco-hotels.com [Stand 19.05.2016]

⁸⁸ Vgl. Biohotels: www.biohotels.info [Stand 19.05.2016]

Berechnung von Wasser-, Energie-, CO₂-, Abfall-, und Lebensmittelverbrauch⁸⁹

3.3.3 Langfristiger Geschäftserfolg

„Der wesentliche ökonomische Aspekt hinsichtlich der Nachhaltigkeit eines Betriebes des Hotel- und Gastgewerbes ist jedoch dessen „ökonomische Effektivität, d.h. das Erreichen eines möglichst guten ökonomischen Ergebnisses.““⁹⁰

Ein Hotel kann in sehr vielen Punkten eine nachhaltige Entwicklung fördern. Es darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass das nur so lange Sinn macht solange es auch ökonomisch ist. Muss sich ein Hotel deshalb aber verschulden und kann diese Schulden am Ende nicht mehr zurückbezahlen, ist diese „nachhaltige Entwicklung nicht nachhaltig“ und das Unternehmen verschwindet langsam vom Markt. Es muss deshalb kalkuliert werden, welche Maßnahmen für welches Unternehmen Sinn machen und welche Maßnahmen ein zu hohes Risiko bzw. ein zu hoher finanzieller Aufwand sind.

Nur ein ökonomisch betriebenes Umwelt- und Sozialengagement kann sich nachhaltig durchsetzen. Fortschrittliches und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreiches Umwelt- und Sozialmanagement erfordert ein gezieltes Management - das heißt ein effizientes Nachhaltigkeitsmanagement. Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet also, alle unternehmerischen Tätigkeiten gezielt und systematisch daraufhin auszurichten, dass negative Umwelteinwirkungen ökonomisch effizient vermindert und erwünschte soziale und gesellschaftliche Wirkungen erhöht werden.⁹¹

Verschiedene Möglichkeiten sind leicht und auch kostengünstig umzusetzen, doch gibt es auch Maßnahmen, wie z.B. die Energiegewinnung komplett auf erneuerbare Energie umzustellen, die einen hohen finanziellen Aufwand erfordern. Muss ein Hotel auf Grund dieser Maßnahmen dann Insolvenz anmelden, verlieren viele

⁸⁹ Vgl. Viabono: www.viabono.de [Stand 19.05.2016]

⁹⁰ Vgl. Schaltegger et al. 2007, S. 14

⁹¹ Hasenmüller, Schaltegger www.leuphana.de, [Stand 09.06.2016], S. 6f

Menschen ihren Arbeitsplatz und es ist auch ein finanzieller Schaden für die jeweilige Region/ den jeweiligen Standort.

Für einen langfristigen Geschäftserfolg und um wettbewerbsfähig zu bleiben geht es in erster Linie um folgende Punkte:

- eine hohe Auslastung im Hotel
- einen hohen Anteil an Stammgästen
- einen gute Balance zwischen Kosten und Erträgen,
- regelmäßige Investitionen am und im Unternehmen

Um eine nachhaltige Entwicklung in der Hotellerie fördern, gilt es die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bestmöglich umzusetzen. Welche Chancen die Individualhotellerie gegenüber der Kettenhotellerie in diesem Bereich hat wird im nachfolgenden Kapitel erörtert.

4 Chancen der Privathotellerie gegenüber der Kettenhotellerie im Bereich Nachhaltigkeit

4.1 Hotelkooperationen

Durch zunehmende Dynamik im Hotelmarkt und verschärftem Wettbewerb sind Privathoteliere gezwungen stärker strategischer zu denken, nach Alternativen zu suchen, Marketing zu betreiben und sich mehr mit Personalentwicklung zu beschäftigen. Eine Alternative besteht in Hotelkooperationen⁹²(Erklärung Hotelkooperation siehe Punkt 2.2.1)

Um sich einen Wettbewerbsvorteil im nachhaltigen Bereich zu verschaffen, hat ein Privathotel die Möglichkeit sich einer Hotelkooperation, die eine nachhaltige Entwicklung fördert, anzuschließen.

Für die Aufnahme in eine Hotelkooperation sind i.d.R. Aufnahmekriterien zu erfüllen, die in den einzelnen Kooperationen unterschiedlich sind.⁹³ Bei Hotelkooperationen die eine nachhaltige Entwicklung fördern kann es z.B. die Zertifizierung mit einem Umweltlabel oder der Verbrauch von Wasser, Strom und CO₂ pro Übernachtung sein. Erst wenn das Hotel diese Kriterien erfüllt, wird es aufgenommen.

Ziel einer Hotelkooperation ist es, für die Individualhotellerie eine Alternative gegen das Vordringen der Hotelketten zu bieten. Nur durch Effizienz in der Zusammenarbeit innerhalb der Kooperation gelingt es die Vorteile einer Hotelkette zu erreichen.⁹⁴

Durch den Beitritt in eine Hotelkooperation hat das Individualhotel den Vorteil von potentiellen Gästen, die auf eine nachhaltige Entwicklung bei ihren Reisen Wert legen, schneller gefunden zu werden. Denn wie die verschiedenen Intensitätsstu-

⁹² Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 38

⁹³ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 39

⁹⁴ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 39

fen der Zusammenarbeit in Punkt 2.2.1 zeigen, wird auch das Marketing bei der Kooperation oftmals zusammengelegt. Durch das so wesentlich höhere Budget ist es für die Individualhotellerie möglich eine größere Masse an möglichen Neukunden anzusprechen.

Kettenhotels sind Betriebe mit gleicher Angebotsstruktur und gleichem Standard auch im Bereich der Nachhaltigkeit. Mitglieder von Hotelkooperationen weisen oftmals Unterschiede in Größe, Leistung, Struktur oder Standard auf. Damit erkennt der Gast keine eindeutige Marke.⁹⁵ Beschränkt sich eine Kooperation aber z.B. auf eine bestimmte Kompetenz, wie die Nachhaltigkeit, kann der Gast zumindest auf diesem Gebiet sicher sein, dass alle Standards und Anforderungen erfüllt sind. Somit ist jedes Hotel einer Kooperation am Markt allein durch die Mitgliedschaft bereits positioniert.

„Greenline Hotels“ sind ein Beispiel für eine solche Kooperation. Sie bietet eine Plattform für unabhängig geführte Hotels der 3-4 Sterne Kategorie vor allem im Bereich Marketing und Vertrieb. Ziel ist es die Individualität eines jeden Hauses zu behalten, jedoch gewisse Standards an Ausstattung und Service den Gästen zu garantieren. Nachhaltiges Handeln, Reisen und Konsumieren sind Grundvoraussetzungen die jedes Hotel der Kooperation erfüllen muss. Faire Beziehungen zu allen Lieferanten, Agenturen und anderen Partnern durch Kommunikation, Vertrauen und Zuverlässigkeit gehören ebenfalls dazu. Dies sichert gute Einkaufskonditionen und rasche Lieferungen. So profitiert man als Gast von frischen Produkten (aus der Region) und fairen Übernachtungspreisen. Alle Hotels sind zudem mit dem Nachhaltigkeitssiegel „GreenSign“ zertifiziert.⁹⁶

Außerdem zeichnen sie sich aus durch:

- Individuelle und persönliche Beratung
- Nachhaltige Hotelangebote
- Aktuelle Reisetipps und viele Informationen aus den Urlaubsregionen

⁹⁵ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 39

⁹⁶ Vgl. Greenline Hotels, www.greenline-hotels.de, [Stand 30.05.2016]

- Besondere Arrangements für verschiedene Anlässe und Festtage
- Attraktive Angebote mit einem Rundum-Reiseprogramm und besonderen Ausflugszielen für Busgruppen
- Klimaneutrale und nachhaltige Tagungsangebote für jede Veranstaltung

Bei einer Buchung in einem Hotel, das der „Greenline-Hotel“ Kooperation angehört, kann der potenzielle Gast sicher sein, diese Leistungen und Standards zu erhalten.

4.2 Individualität

Bereits der Begriff Individualhotel zeigt, dass es dieses Hotel in dieser Form kein zweites Mal gibt. Diese Tatsache kann der Hotelier eines Individualhotels zu seinem Vorteil nutzen. Wie die Entwicklung der Nachfrageseite zeigt, haben die Gäste der Hotellerie ein steigendes Anspruchsniveau. Das zeigt sich u.a. in einem gewachsenen umwelt- und gesundheitsbewussten Verhalten. Zudem werden die Ansprüche immer differenzierter und individualisierter was die Hinwendung zu Nischenprodukten begünstigt.⁹⁷

„Der Nischenbesetzung wird besondere Zukunftssicherheit prognostiziert, da sie mit ihrem speziellen Produkt- und Serviceangebot eine hervorragende Alternative zum Leistungsportfolio der Kettenhotellerie darstellt.“⁹⁸

Ein Privathotel, dass eine nachhaltige Entwicklung fördern und sich daraus einen Wettbewerbsvorteil verschaffen will, hat die Möglichkeit sich voll und ganz auf diese Entwicklung zu konzentrieren. Voraussetzung ist das Privathotel kennt seine Zielgruppe und trifft mit diesem ganzheitlichen Konzept die Wertevorstellungen seiner Gäste. Denn Privathotels sind fern von den starren Markenvorgaben der Kettenhotellerie sie können etwas Besonderes bieten. Damit verschaffen sie sich ein „Gesicht in der Menge“ und grenzen sich klar von den mächtigen Konzernen ab, d.h. Nachhaltigkeit in allen Bereichen des Hotels umsetzen und offensiv damit

⁹⁷ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 28

⁹⁸ Laux/Soller, 2008b, S.43

werben, sich durch bestimmte Auszeichnungen profilieren und ein Vorreiter auf dem Gebiet der nachhaltigen Entwicklung sein.⁹⁹ Sich dadurch auch durch bestimmte Auszeichnungen zu profilieren und ein Vorreiter auf dem Gebiet der nachhaltigen Entwicklung zu sein. Um Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu vermitteln muss man hier ein ganzheitliches Konzept vorweisen können. Das erfordert ein hohes Maß an Fachwissen und auch einiger Investitionen z.B. bei der Umstellung auf eine ökologische Energieversorgung.

Ein positives Beispiel auf diesem Gebiet ist das „Stadthotel Luise“. Es ist komplett auf dem Gedanken einer nachhaltigen Entwicklung aufgebaut und fördert diese in allen Bereichen. Ganzheitlichkeit ist ein zentraler Aspekt der Nachhaltigkeit für das Hotel. Dies beginnt schon beim grün gestalteten Logo und zieht sich durch alle Bereiche des Hauses. Auf der Internetseite bekommt der Gast bereits auf den ersten Seiten Informationen und Eindrücke davon in welchen Bereichen das Hotel tätig ist und wie die Nachhaltigkeit umgesetzt wird. Beispiele hierfür sind u.a.:¹⁰⁰

- erstes klimapositives Hotel der Welt
- ausschließlich Bezug von Ökostrom aus Wasserkraftwerken
- fast die Hälfte des 3000 m² Hotelgeländes ist Grünfläche trotz einer zentralen Innenstadtlage
- eigens Aufforstungsprojekt mit anderen Klimahotels um eigenes CO₂ zu kompensieren
- ein Team das hinter dem Hotel und dem Umweltgedanken steht
- aktive Arbeit und Unterstützung für den Umweltschutz
- Förderung sozialer, kultureller und lokaler Projekte

⁹⁹ Vgl. Gruner/Lang/von Freyberg, 2012, S. 19

¹⁰⁰ Vgl. Hotel Luise, www.hotel-luise.de, [Stand 30.05.2016]

- Handtuchwechsel auf den Zimmern nur nach Wunsch und Auslagerung der Wäschereinigung, um eine bessere Effizienz und weniger Verbrauch zu gewährleisten
- Partner des Car-Sharing Vereins Erlangen
- Starke Fahrradnutzung der Mitarbeiter

4.3 Entscheidungsfreiheit

Ein wichtiger Vorteil, den ein Individualhotel gegenüber der Markenhotellerie hat, ist die Entscheidungsfreiheit des Privathoteliere. Er alleine kann entscheiden in welchem Umfang er eine nachhaltige Entwicklung fördern will oder nicht. Viele große Hotelketten wie Steigenberger, Accor und Raddison Blu haben seit Jahren ein Nachhaltigkeitskonzept, dass sie verfolgen und umsetzen. Jeder Hotelmanager dieser Ketten muss nach diesem Konzept wirtschaften. Seine persönliche Einstellung zu dieser Thematik spielt keine bzw. eine sehr untergeordnete Rolle.

Gibt es eine Innovation auf dem Markt, die eine nachhaltige Entwicklung fördert, hat ein Kettenhotel eher die finanziellen Möglichkeiten diese umzusetzen. Das Individualhotel kann auf Grund flacher Hierarchien und schneller Entscheidungswege jedoch wesentlich schneller reagieren. In der Markenhotellerie hingegen herrscht eine gewisse Schwerfälligkeit auf Grund ausgeprägter Hierarchien. Auch die vorgegeben Standards die es in der Markenhotellerie gibt machen nicht alles umsetzbar. Jede Idee und Neuerung muss zur Marke, die sich hinter dem Konzern verbirgt, passen um nicht an Glaubwürdigkeit zu verlieren.¹⁰¹

Um seinen potentiellen Gästen eine Transparenz und Sicherheit bezüglich des Leistungsangebotes zu geben, hat das Individualhotel die Möglichkeit sich zu klassifizieren.¹⁰² Es kann seine Entscheidungsfreiheit auch in Bezug auf die Hotelklassifizierung zu seinem Vorteil nutzen. Umso mehr Sterne einem Hotel gegeben werden sollen umso mehr Anforderungen muss es auch erfüllen. Hat ein Hotel den Anspruch mit 4-Sterne ausgezeichnet zu werden, ist eine Voraussetzung,

¹⁰¹ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 21ff

¹⁰² Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 34

verschiedene verpackte Kosmetikartikel in jedem Gästezimmer bereit zu stellen. Diese produzieren jedoch sehr viel Abfall und widersprechen dem Gedanken einer nachhaltigen Entwicklung.¹⁰³

4.4 Stammgäste

Die Hoteldirektorin des Individualhotels „Null-Energie-Bilanz-Hotel Stadthalle Wien“ Michaela Reitterer ist der Meinung, dass Nachhaltigkeit auch etwas mit Treue und Loyalität zu tun hat. Sie hat verschiedene Wege gefunden, um ihre Stammgäste an sich zu binden. Des Weiteren hat sie festgestellt, dass sie eine neue Hauptzielgruppe dazu bekommen hat, seit sie das Hotel unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit führt. Dazu gehören jetzt Firmen oder Menschen, die mit diesem Thema arbeiten wie das Umweltbundesamt, Energieberatungsagenturen, NGO's oder Firmen die Solaranlagen oder Elektroautos verkaufen.¹⁰⁴

Individualhotels, die schon seit vielen Generationen im Familienbesitz sind, haben häufig eine große Anzahl an Stammgästen. Ein Grund dafür ist die persönliche Atmosphäre und das schnelle und individuelle Reagieren auf Gästewünsche wie in Punkt 1.2.1 bereits beschrieben wurde.¹⁰⁵ Diese Stammgäste zu halten und bei jedem Aufenthalt aufs Neue zufriedenzustellen ist ebenfalls ein Aspekt der Nachhaltigkeit. Denn langfristige Kundenbeziehungen führen bei wiederholten Transaktionen und Interaktionen zu reduzierten Geschäftsanbahnungs-, Vereinbarungs-, und Kontrollkosten.¹⁰⁶ Dies ist wiederum ein Aspekt der ökonomischen Nachhaltigkeit. Eine große Anzahl an Stammgästen zu haben zeugt von einer hohen Kundenzufriedenheit die den Unternehmenswert steigert. Der erhöhte Wert ermutigt den Hotelier zu Investitionen in Ressourcen und Fähigkeiten und den Aufbau von Kernkompetenzen, die wiederum die Grundlage der Wertangebote für den Kunden und damit deren Zufriedenheit bilden.¹⁰⁷

¹⁰³ Deutsche Hotelklassifizierung: www.hotelsterne.de, [Stand 01.06.2016]

¹⁰⁴ Vgl. Gruner/Lang/von Freyberg, 2012, S. 179f

¹⁰⁵ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 21

¹⁰⁶ Vgl. Gruner/Lang/von Freyberg, 2012, S. 88

¹⁰⁷ Vgl. Hinterhuber/Matzer, 2002, S 28

Um eine hohe Anzahl an Stammgästen zu haben und diese auch zu behalten spielen die Mitarbeiter in einem Hotel ebenfalls eine tragende Rolle. Dazu muss man gutes Personal motivieren um es zu halten. Langjährige Mitarbeiter zu haben ist zudem ein Aspekt der Nachhaltigkeit. Wie in Punkt 1.2.1 beschrieben handelt es sich bei Individualhotels eher um kleine und mittlere Betriebe. Sie haben nur wenige Mitarbeiter und eingeschränkte Möglichkeiten in der Personalentwicklung. Des Weiteren ist das Qualifikationsniveau im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen nicht hoch. Die Markenhotellerie hat hier weitaus bessere Rotations- und Aufstiegsmöglichkeiten auf Grund der Anzahl an Hotels und verschiedener Managementebenen. Eine Kooperation mit anderen Hotelbetrieben im Bereich Personalentwicklung kann für Individualhotels hier eine Lösung sein.¹⁰⁸

4.5 Ganzheitlichkeit

Viele Hotelkonzerne haben groß angelegte Nachhaltigkeitskonzepte mit denen sie auf Grund ihrer Reichweite und eines hohen Budgets für Marketing werben und eine breite Zielgruppe erreichen können. Das bringt ihnen einen entscheidenden Vorteil im Wettbewerb gegenüber den Individualhotels.¹⁰⁹

Ein Beispiel für solch ein Konzept bietet der Hotelkonzern Accor zu dem Marken wie Sofitel, Novotel, Mercure und ibis gehören. Sie haben das Programm Planet 21 entwickelt. Ziel des Konzeptes, das ökologische, soziale und gesellschaftliche Themen unter einem Dach vereint, ist es die Entwicklung und das Wachstum mit Nachhaltigkeit für alle Hotels und Gäste zu verbinden. Es basiert auf 7 Kategorien und 21 Maßnahmen in 92 Ländern. Das Programm unterteilt sich in folgende sieben Säulen: Gesundheit, Natur, Emission, Innovation, Region, Arbeitsplatz und Dialog. Jede Säule umfasst drei Maßnahmen mit konkreten Zielen. Zum Bereich Natur gehört z.B. die Reduktion des Wasserverbrauchs, die Optimierung der Mülltrennung und der Schutz der Artenvielfalt. Die Säule Region unterteilt sich in die Maßnahmen Schutz von Kindern vor Missbrauch, die Unterstützung eines nachhaltigen Einkaufs und den Schutz der Ökosysteme.¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 146

¹⁰⁹ Vgl. Punkt 1.2.3

¹¹⁰ Vgl. Accor Hotels, www.accorhotels.com [Stand 09.06.2016]

Auf Grund spezialisierter Mitarbeiter in den Konzernzentralen haben die Kettenhotels die Möglichkeit solch gut ausgearbeiteter Konzepte. Individualhotels hingegen haben oftmals keine solchen Spezialisten in ihren eigenen Reihen und müssen sich Hilfe von außen holen, die wiederum Kosten verursacht. Setzt ein Individualhotel jedoch ein Konzept zur nachhaltigen Entwicklung konsequent um hat es den Vorteil, dass es ganzheitlicher und glaubwürdiger und somit transparenter nach außen ist. Denn eine solche Entwicklung in einem Haus durchzuführen ist wesentlich einfacher und schneller umsetzbar als in vielen Hotels, die auch noch in verschiedenen Ländern liegen.

Für große Hotelkonzerne ist es kaum möglich eine nachhaltige Entwicklung ganzheitlich zu fördern. Wie auf der Internetseite von Accor ersichtlich ist, wird nicht in jedem Hotel das Nachhaltigkeitsmanagement umgesetzt. Z.B. kaufen und fördern nur 87% der Hotels lokale Produkte, nur 9% der Hotels setzten erneuerbare Energien ein oder nur 88% der Hotels trennen ihren Müll.¹¹¹

Ein Individualhotel hingegen arbeitet ein Konzept zur nachhaltigen Entwicklung aus und setzt es nach und nach um. Bei einem einzelnen Hotel ist die Überprüfung der Umsetzung auch wesentlich einfacher als bei den kompletten Hotels eines Konzerns.

Legt ein potentieller Gast Wert auf eine nachhaltige Entwicklung in seinem ausgewählten Hotel und wählt z.B. die Marke Accor aus, kann er sich nicht 100% sicher sein, dass sein ausgewähltes Hotel auch diese Entwicklung fördert. Informiert er sich jedoch über ein Individualhotel und dessen nachhaltiges Konzept hat er eher die Gewissheit, dass all die aufgezählten Punkte auch wirklich umgesetzt werden.

4.6 Regionalität

Glaubwürdigkeit und Stringenz in der Positionierung innerhalb des Konzeptes sind wichtige Faktoren bei der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung in der Hotellerie. Regionalität wirkt authentisch: Während in Kettenhotels vielfach standortbe-

¹¹¹ Vgl. Accor Hotels, www.accorhotels.com [Stand 09.06.2016]

zogene Besonderheiten fehlen, zeichnen sich gut konzeptionierte Individualhotels durch ihren Bezug zur Region aus.¹¹² Dies wird von vielen Gästen heutzutage geschätzt. Besonders durch die in Punkt 2.3.1 beschriebene Auswahl regionaler Lieferanten wird die Regionalität unterstützt.

Die Tatsache, dass Individualhotels oft seit vielen Generationen in Familienbesitz sind ist ebenfalls ein wichtiger Punkt der für die Regionalität spricht. Die Hoteliersfamilie kennt die Region und seine Bewohner. Sie kennt die Lieferanten persönlich und weiß, welche Speisen typisch für diese Region sind. Eine Tatsache die im nachhaltigen Tourismus eine immer größere Rolle spielt. Ein positives Image der regionalen Verbundenheit entsteht auch, wenn sich der Hotelier in lokalen Organisationen und Vereinen ehrenamtlich engagiert.¹¹³ Lebt die Familie schon seit Generationen in der Region ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass einige der Familienmitglieder schon in Vereinen oder Organisationen wie z.B. Sportvereinen tätig ist. Unterstützt das Hotel diese Vereine hat das eine hohe Glaubwürdigkeit. Die Vorteile für beide Parteien- Hotel und Verein- werden im Punkt 2.2.4 Corporate Citizenship genauer erörtert.

¹¹² Vgl. Gruner/Lang/von Freyberg, 2012, S. 74

¹¹³ Vgl. Laux/Soller, 2008a, S. 18

5 Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es einem Individualhotel mit der richtigen Strategie, motivierten Mitarbeitern und dem nötigen Wissen auf jeden Fall gelingen kann sich im Bereich Nachhaltigkeit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den starken Markenhotels zu verschaffen. Wie im Punkt 3 aufgezeigt wird, gibt es verschiedene Möglichkeiten um eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. Mit einer gut durchdachten Auswahl dieser Möglichkeiten, bei der die Ökonomie des Unternehmens nicht außer Acht gelassen wird, kann sich ein Individualhotel profilieren. Setzt man die nachhaltige Entwicklung richtig um, werden auf lange Sicht auch Kosten in verschiedenen Bereichen reduziert, z.B. durch das Einsparen von Energie und Wasser, weniger Abfallproduktion (auch bei Lebensmitteln) und weniger Personalkosten durch eine geringe Fluktuation.

Auch wenn ein Individualhotel weniger Budget für Marketing hat (siehe Punkt 1.2.3), hat es die Möglichkeit mit gut platzierten Werbemaßnahmen auf einschlägigen Portalen, die eine nachhaltige Entwicklung fördern, genau seine Zielgruppe zu erreichen. Eine gute Möglichkeit im Bereich Marketing und Personalentwicklung bieten Hotelkooperationen. Durch sie lassen sich einige betriebliche Funktionen zentralisieren und es entstehen Kostenvorteile von der die Markenhotellerie stark profitiert.

Großen Hotelkonzernen fehlt oftmals die Ganzheitlichkeit, da es schwerer ist eine nachhaltige Entwicklung in einer kompletten Marke umzusetzen als nur in einem einzigen Hotel. Außerdem hat die Markenhotellerie bestimmte Vorgaben und Standards, die vom Konzern vorgegeben werden, an die es sich halten muss. Des Weiteren liegen Hotels einer Marke oft in verschiedenen Ländern und sogar auf unterschiedlichen Kontinenten. Gesetze und Vorschriften (z.B. bei Hygienestandards) hier in jedem einzelnen Haus umzusetzen ist eine Herausforderung, die eine lange Zeit braucht. Ein Individualhotel hingegen kann diese Entwicklung wesentlich schneller umsetzen.

Individualhotels können sich durch diese verschiedenen Möglichkeiten „ein Gesicht in der Masse“ verschaffen und so im hart umkämpften Hotelmarkt auch gegenüber den großen, starken Markenhotels bestehen. Gleichzeitig wird eine

nachhaltige Entwicklung gefördert um jetzigen und zukünftigen Generationen die Möglichkeit zu geben ihre Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil frei zu wählen.¹¹⁴

5.2 Ausblick

Es gibt verschiedene Veränderungen auf die sich die Hotellerie im Laufe der Zeit einstellen muss. Die Globalisierung, der demografische Wandel, Individualität bzw. Anpassung an Kundenwünsche, Gesundheit und Wellness sowie die Nachhaltigkeit sind nur einige Beispiele.¹¹⁵ Letzteres ist ein besonders wichtiger Aspekt, denn:

„Die Bedenken der Bevölkerung in Bezug auf den Klimawandel, die Umweltverschmutzung und die soziale Fürsorge werden in einer steigenden Nachfrage nach ökologisch, sozial und wirtschaftlich verantwortungsbewusstem Verhalten enden.“¹¹⁶

Wie in der Abbildung 4 in Punkt 1.4 ebenfalls aufgezeigt wird, wird die Bedeutung von nachhaltigem Tourismus in den nächsten Jahren noch deutlich zu nehmen.

Die Individualhotellerie ist charakteristisch für Deutschland und den westlichen Teil Europas. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt jedoch auch, dass die Konzentration der Markenhotellerie langsam, aber stetig zu Lasten der Individualhotels zunimmt.¹¹⁷ Der Wunsch der Gäste nach Individualität und differenzierten Angeboten steigt aber im Gegensatz dazu.¹¹⁸ Diese Tatsache bringt Individualhotels, die sich auf diese speziellen Angebote und Nischen, auch im nachhaltigen Bereich, spezialisieren einen Vorteil im Wettbewerb.

All diese Prognosen machen deutlich, dass die Individualhotellerie handeln muss um am Markt zu bestehen. Entscheidet sich ein Hotel für eine nachhaltige Entwicklung muss dies auch ganzheitlich geschehen. Wer mit Umweltbewusstsein

¹¹⁴ Vgl. Punkt 1

¹¹⁵ Vgl. Gruner/Lang/von Freyberg, 2012, S. 76ff

¹¹⁶ IHA, 2010, S. 55

¹¹⁷ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 20f

¹¹⁸ Vgl. Gruner/Henschel/von Freyberg, 2013, S. 28

wirbt, muss darauf achten, dass das Angebot authentisch und glaubwürdig ist, denn umweltbewusste Gäste sind meist gut informiert.¹¹⁹

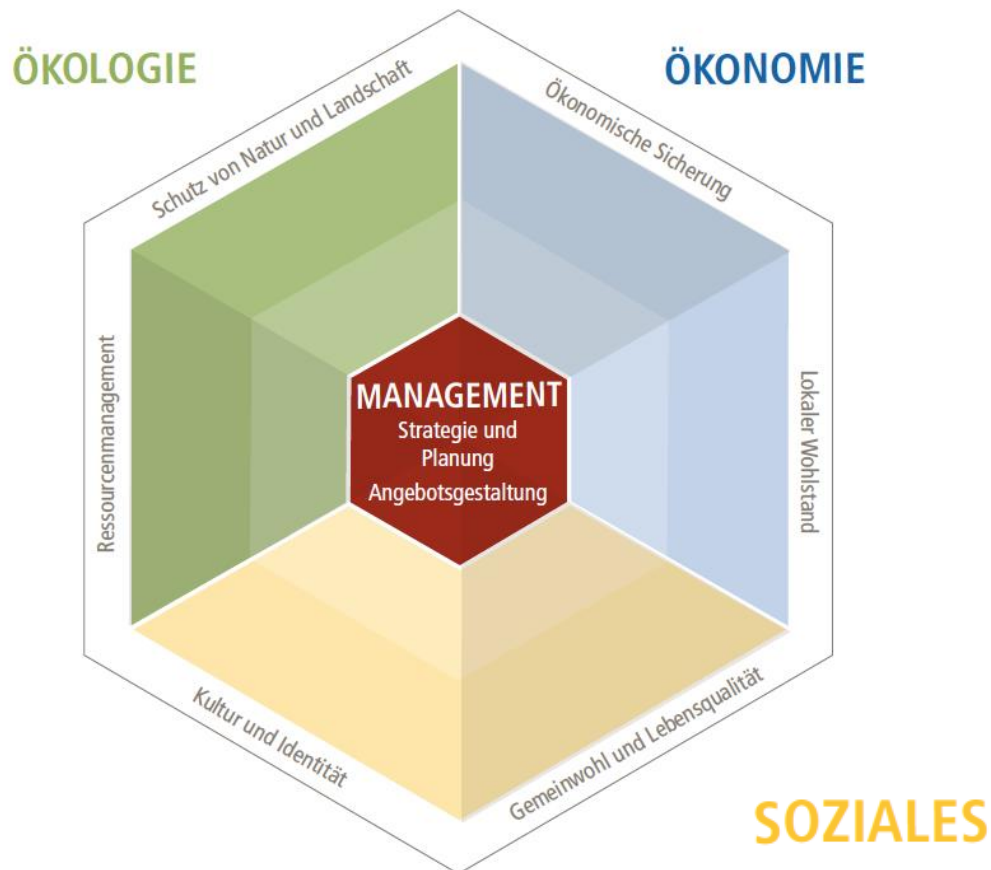


Abbildung 2: Dimensionen und Handlungsfelder¹²⁰

Werden die in der Abbildung gezeigten Punkte nicht nur von der Individual- und Markenhotellerie sondern von der gesamten Tourismusindustrie geachtet und bestmöglich umgesetzt, steht einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus in den nächsten Jahren nichts im Weg.

¹¹⁹ Vgl. Gruner/Lang/von Freyberg, 2012, S. 79

¹²⁰ BTE: www.bte-tourismus.de [Stand 08.06.2016], S. 11

Literaturverzeichnis

Accor Hotels: Planet 21, <http://www.accorhotels.com/de/sustainable-development/index.shtml> [Stand 09.06.2016]

Allgemeine Hotel und Gastronomie-Zeitung: Wasser sparen im Hotel, Nr. 8/2010

Allgemeine Hotel und Gastronomie-Zeitung: Immer individueller soll es sein, Nr. 39/2015

Arens-Azevedo Ulrike: Regionale Produkte in der Gemeinschaftsverpflegung- Erfahrungen aus der länderübergreifenden Regionalinitiative „Aus der Region- für die Region“ sowie Hemmnisse, Hamburg, o.J.

Biohotels: <http://www.biohotels.info/de/ueber-uns/verein/> [Stand 19.05.2016]

BTE Tourismus- und Regionalberatung: http://www.bte-tourismus.de/_ressources/documents/default/3-181-3-1457637503.pdf [Stand 08.06.2016]

Boutiquehotel Stadthalle Wien: <https://www.hotelstadthalle.at/lage-und-anreise/der-gruene-bonus/> [Stand 11.05.2016]

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft: Nachhaltigkeit, http://www.bmel.de/DE/Ministerium/Nachhaltigkeit/nachhaltigkeit_node.html, [Stand 09.04.2016]

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie; Bundesverband der Deutschen Tourismuswirtschaft: Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche, Berlin, 2012

Burschel Carlo, Losen Dirk, Wiendl Andreas: Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung, München, 2004

DEHOGA Bundesverband: Definition der Betriebsarten: <http://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/> [Stand 09.05.2016]

DEHOGA Bundesverband: Branchenbericht Herbst 2015, Berlin, 2015

Deutsche Hotelklassifizierung: <http://www.hotelsterne.de/kriterien.html> [Stand 01.06.2016]

Deutsche Industrie- und Handelskammer: DHIK-Report zur Unternehmensnachfolge 2010. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen, Berlin, 2010

Die Bundesregierung: Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie, https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/1-die-nationale-nachhaltigkeitsstrategie/nachhaltigkeitsstrategie/_node.html [Stand 16.04.2016]

Eco hotels: <http://www.ehc-hotels.com/de/kriterien.html> [Stand 19.05.2016]

Ecotrans: Umweltleistung europäischer Tourismusbetriebe. Instrumente, Kennzahlen und Praxisbeispiele. Saarbrücken, Stuttgart, 2006

Gerlach Anne, Stomporowski Stephan, Tecklenburg Ernestine: Erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement in Hotellerie und Gastronomie, Hamburg 2013

Gössling Stefan, Peeters Paul: Assessing tourism's global environmental impact 1900–2050 in Journal of Sustainable Tourism, 5/2015

Greenline Hotels: <https://www.greenline-hotels.de/de/ueber-uns.html> [Stand 30.05.2016]

Gruner Axel: Management-Lexikon Hotellerie & Gastronomie, Frankfurt am Main, 2008

Gruner Axel, Henschel U. Karla, von Freyberg Burkhard: Hotelmanagement. 4. Auflage, München 2013

Habisch André: Corporate Citizenship: Soziales Engagement von Unternehmen in Deutschland, Heidelberg/ Berlin, 2003

Habisch André, Neureiter Martin, Schmidpeter René: Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin/ Heidelberg, 2008

Hasenmüller Philipp, Schaltegger Stefan: Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“,

https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/csm/files/Arbeitsberichte_etc/54-2downloadversion.pdf [Stand 09.06.2016]

Hinterhuber Hans, Matzler Kurt: Sonderdruck zu dem Buch Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung- Kundenzufriedenheit- Kundenbindung, Wiesbaden 2002

Hotel Luise: <http://www.hotel-luise.de/index.php?id=44> [Stand 11.05.2016]

Hotel Luise: <http://www.hotel-luise.de/index.php?id=44> [Stand 30.05.2016]

Hotelverband Deutschland (2014): Marktanteile der Markenhotellerie im klassischen Beherbergungsgewerbe,
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/326595/umfrage/marktanteile-der-markenhotellerie-im-klassischen-beherbergungsgewerbe>, [Stand 12.04.2016]

Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.: Hotelmarkt Deutschland 2003, Branchenreport 2003

Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.: Hotelmarkt Deutschland 2004, Branchenreport 2004

Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.: Hotelmarkt Deutschland 2005, Branchenreport 2005

Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.: Hotelmarkt Deutschland 2006, Branchenreport 2006

Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.: Hotelmarkt Deutschland 2010, Berlin, 2010

Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.: Hotelmarkt Deutschland 2012, Branchenreport 2012

Hotelverband Deutschland (IHA) e.V.: Hotelmarkt Deutschland 2013, Branchenreport 2013

HOTOUR Hotel Consulting: Zweite Welle des Strukturwandels in der Hotelbranche, <https://media.hotelwebservice.com/media/hotour/docs/2010-09->

10_zweite_welle_des_strukturwandels_der_hotelbranche.pdf [Stand 14.04.2016]

IFEU Institut Heidelberg: Ökologische Optimierung regional erzeugter Lebensmittel, Heidelberg, 2009

Laux Silke, Soller Jörg: Der Hotelmarkt in Deutschland und die Strukturmerkmale in der Mittelstandshotellerie. In: Soller Jörg: Finanzierungsleitfaden Mittelstandshotellerie. Strategien und Konzepte für dauerhaften Erfolg, Berlin 2008a

Laux Silke, Soller Jörg: Aktuelle Trends als Basis für die Spezialisierung auf Nischenmärkte. In Soller Jörg: Finanzierungsleitfaden Mittelstandshotellerie. Strategien und Konzepte für dauerhaften Erfolg, Berlin 2008b

Lexikon der Nachhaltigkeit: Nachhaltigkeit Definition,
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm?sid=p7hqr8tmqgk9pli4d9uqvets3 [Stand 14.04.2016]

Lexikon der Nachhaltigkeit: Nachhaltigkeitsdreieck,
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeitsdreieck_1395.htm [Stand 24.04.2016]

LINK Institut: Wie wichtig ist Ihnen beim Einkauf die regionale Herkunft von Produkten? 2015

Mascontour, ITB Berlin:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/488072/umfrage/bedeutung-von-nachhaltigem-tourismus-in-deutschland> [Stand 27.04.2016]

Meier Matthias, Prüter Birger, Ratjen Georg: Energie sparen leicht gemacht. Die wichtigsten Maßnahmen und Tipps für die Hotellerie und Gastronomie, Berlin, o.J.

Pfeiffer, Uta M.; SIEMENS Aktiengesellschaft: Der Weg zu Eco-Excellence – Nachhaltigkeit durch vernetztes Denken am Beispiel der Bahnindustrie. Erlangen, 2009

Schaltegger Stefan, Herzig Christian, Kleiber Oliver, Klinko Torsten, Müller Jan: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Ma-

nagementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability, Berlin, Lübeck, 2007

Seitz Georg: Hotelmanagement, Berlin 1997

Springer Gabler Verlag:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/oekologische-nachhaltigkeit.html>
[Stand 24.04.2016]

Springer Gabler Verlag:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/21339691/oekonomische-nachhaltigkeit-v2.html> [Stand 24.04.2016]

Springer Gabler Verlag:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/21339692/soziale-nachhaltigkeit-v2.html> [Stand 24.04.2016]

Springer Professional: Warum Nachhaltigkeit heute so bedeutsam ist,
<https://www.springerprofessional.de/controllers/warum-nachhaltigkeit-heute-so-bedeutsam-ist/6594804> [Stand 16.04.2016]

Stomporowski Stephan: Nachhaltigkeit in Zeiten der Globalisierung- aufgezeigt am Beispiel der Hotel- und Gaststättenberufe, in Haushalt & Bildung, 2011

The Business Target Group GmbH: Umweltorientierung im Gastgewerbe, 2010

Viabono: <http://www.viabono.de/PhilosophieService/Infothek.aspx> [Stand 19.05.2016]

Von Freyberg Burghard, Gruner Axel, Lang Marina: Erfolgreich in der Privathotellerie- Impulse für Profilierung und Profit, Stuttgart 2012

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname